



URIEL DA VEIGA SEGALL

MANUAL DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA EMPRESA SELETTRA  
AUTOMAÇÃO E ROBÓTICA – OBJETIVOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NO  
CONTEXTO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA EMPRESA SELETTRA

Trabalho apresentado ao curso MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Prof. Edmarson Bacelar Mota

COORDENADOR ACADÊMICO

Gianfranco Muncinelli

PROFESSOR ORIENTADOR

Curitiba – PR

2014

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso

**Manual de Avaliação de Desempenho para Empresa Selettra Automação e Robótica -  
Objetivos de Gestão do Conhecimento no Contexto de Avaliação de Desempenho na  
Empresa Selettra**

Elaborado por Uriel da Veiga Segall e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 11 de novembro de 2014.

---

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Gianfranco Muncinelli

Orientador

## DECLARAÇÃO

A empresa Selettra Automação e Robótica Ltda., representada neste documento pelo Sr.(s) Geraldo Machado Gai, (Sócio Diretor) e Samuel Luis Bim (Sócio e Gerente de Pessoas), autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Desenvolvimento Humano de Gestores, realizados pelo aluno Uriel da Veiga Segall, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG 1 / 2012 do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

São José dos Pinhais, 10 de outubro de 2014.

---

Geraldo Machado Gai

Sócio Diretor

Selettra Automação e Robótica

---

Samuel Luiz Bim

Sócio Gerente de Pessoas

Selettra Automação e Robótica

## TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Uriel da Veiga Segall, abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG 1/12 – Curitiba, do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 31/08/2012 a 12/09/2014, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “Manual de Avaliação de Desempenho para Empresa Selettra Automação e Robótica - Objetivos de Gestão do Conhecimento no Contexto de Avaliação de Desempenho na Empresa Selettra”, é autêntico e original.

Curitiba, 11 de novembro de 2014.

---

Uriel da Veiga Segall

Dedico esse trabalho a todos os professores, colegas e em especial à minha família que sempre me apoiou.

Dedicatória



## RESUMO

Esse trabalho propõe um Sistema de Avaliação de desempenho para a empresa Selettra, com objetivo de demonstrar ferramentas que promovam a avaliação de desempenho por competências como ferramenta de gestão. No cenário corporativo atual, exige-se fazer mais com menos, menos custos, tempo e recursos e, mais resultados, qualidade, agilidade e produtividade. Constata-se então que atualmente existem vários métodos e técnicas para aplicação da avaliação de desempenho na seara organizacional das empresas, enquanto ferramenta de gestão para fins de Remuneração, Gestão de Carreira, Novas Oportunidades e de aprimoramento profissional dos colaboradores. A Selettra é uma empresa de tecnologia, com foco em automação industrial, que além do quadro funcional permanente da matriz, possui equipes externas que prestam serviços “in loco” nas sedes dos clientes, e que necessitam, portanto, de formas diferenciadas para realização da avaliação de desempenho. Nesse contexto, o presente estudo visa abordar as metodologias de avaliação de desempenho como o *feedback* e a auto avaliação, as competências exigidas pelos cargos definidos na organização, e os objetivos estratégicos definidos no cenário corporativo da empresa Selettra, em específico. Diante deste cenário, destacam-se os seguintes objetivos: a) Identificar as funções e cargos; b) Apontar os itens mensuráveis de desempenho; c) Descrever as competências avaliadas por função; d) Analisar a estrutura corporativa da empresa Selettra e quais as metodologias de análise de desempenho são aplicáveis à sua estrutura organizacional. Ao se cumprirem esses objetivos, conclui-se então um modelo de avaliação de desempenho para a empresa Selettra.

Palavras Chave: Avaliação de Desempenho, Feedback, Gestão por Competências.

## ABSTRACT

This paper proposes a performance management system to Selettra, to utilize performance management tools as a management tool. In the current corporate environment, it is required need to do more with less, with less resources and more results, quality, agility and productivity. It is found that currently there are many methods and techniques for performance management in the organizational environment, as a tool towards remunerations, career management, new opportunities and professional growth. Selettra is a technology company, focused into industrial automation that beyond the local resources board, it has customer onsite teams and also needs different performance management approaches. Within this context, the current study case has the scope to assess the performance management methodologies like feedback, self-evaluation, competences required by the roles as defined in the organization model, and the strategic objectives as defined specifically for Selettra. In this scenario, the following objectives are considered: a) identify the roles to be assessed, b) find out measurable performance items, c) describe the competences to be evaluated by role, d) organizational structure analysis and e) which methodologies of performance management are applicable to the current organization structure. By meeting these objectives, it is concluded a performance evaluation system to Selettra.

**Key Words:** Performance Management, Feedback, Competence Management

## AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus colegas de classe, pelo apoio em toda essa jornada que foi o MBA em Desenvolvimento Humano para Gestores. Agradeço a minha esposa que ficou distante nos finais de semana de estudo.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>13</b>
2.1	GESTÃO POR OBJETIVOS E METAS .....	13
2.2	MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA.....	15
2.3	MÉTODO PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	16
2.3.1	Balance Score Card (BSC).....	16
2.3.2	Avaliação de desempenho 360º .....	17
2.3.3	Auto Avaliação .....	17
2.4	FEEDBACK .....	19
2.4.1	Objetivo Feedback .....	19
2.4.2	Condições Essenciais.....	20
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>22</b>
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>29</b>
4.1	AVALIAÇÃO POR METAS.....	30
4.2	AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIAS .....	30
4.2.1	Relacionamento .....	30
4.2.2	Excelência .....	30
4.2.3	Zelo .....	31
4.2.4	Liderança .....	32
<b>5</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>33</b>
5.1	AVALIAÇÃO POR FEEDBACK.....	33
5.2	PLANO DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL.....	33
<b>6</b>	<b>RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>34</b>
<b>7</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>35</b>
<b>8</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS.....</b>	<b>36</b>
<b>9</b>	<b>APÊNDICE – OBJETIVOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NO CONTEXTO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA EMPRESA SELETTA .....</b>	<b>38</b>
9.1	INTRODUÇÃO .....	38
9.2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	38
9.2.1	Aspectos teóricos de gestão de conhecimento.....	39
9.2.1.1	O Conhecimento.....	39

9.2.1.2	A Gestão do Conhecimento.....	40
9.2.1.3	Redes de Informação e Conversão do Conhecimento .....	41
9.2.1.4	Gestão do Capital Humano.....	43
9.2.1.5	A Liderança .....	43
9.2.1.6	Paradigma do Aprendizado: Andrologia.....	44
9.2.2	Ferramentas de gestão do conhecimento.....	45
9.2.2.1	Base de Conhecimento (Knowledge Base) .....	45
9.2.2.2	Criatividade e Banco de Ideias.....	46
9.2.2.3	Lições Aprendidas.....	46
9.3	METODOLOGIA.....	47
9.4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	47
9.5	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	48
9.6	RECOMENDAÇÕES .....	49
9.7	CONCLUSÃO.....	52
<b>10</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>53</b>

# 1 INTRODUÇÃO

A exigência contemporânea anda numa velocidade enorme, onde na evolução se passa pela era da qualidade, depois pela excelência chegando à era da sustentabilidade, que não trata apenas de temas ambientais e sim de garantia de sustentabilidade nos processos do negócio ao longo tempo, aí que entra as Competências das pessoas inseridas neste contexto.

Frente ao atual cenário das corporações, constata-se que nunca se buscou tanto o desenvolvimento e aprimoramento dos indivíduos. Neste aspecto comprova-se através do crescimento nas vendas de livros direcionados à comunicação, à gestão de pessoas, ao autodesenvolvimento. Bem como através da proliferação de cursos acadêmicos e técnicos nestas áreas citadas.

No cenário Corporativo atual, as pessoas precisam fazer mais com menos, menos custos, menos tempo, menos recursos, mais resultados, mais qualidade, mais agilidade mais produtividade.

No caso em específico da empresa Selettra, objeto do presente estudo, chegou-se a percepção de que esta carece de um Sistema de Gestão de Desempenho por Competências, que tem como base a avaliação de desempenho. A falta das devolutivas e sem perspectiva de crescimento pessoal e profissional, frustrando em algum momento os colaboradores, principalmente os de maior destaque, que tem forte visibilidade dentro dos clientes e surge opção como mão de obra qualificada e sendo assediados por estes mesmos clientes. Por outro lado a não visibilidade dos Gestores de seus colaboradores das Competências Técnicas, Comportamentais, Entrega de Resultados e Responsabilidades de cada indivíduo no contexto global.

Portanto, o presente trabalho pretende reorganizar o processo de feedback assertivo para toda a empresa Selettra. E como objetivos específicos buscam-se através deste trabalho:

- Identificar e Descrever as funções a serem avaliadas;
- Apontar os itens mensuráveis de desempenho;
- Descrever as competências a serem avaliadas por níveis de cargos;
- Descrever metodologias de avaliação de desempenho existentes no mercado;
- Propor um modelo de avaliação de desempenho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 GESTÃO POR OBJETIVOS E METAS

Segundo (DRUCKER P. , 1954) o conceito de “gestão por objetivos” é definido como “um sistema de gestão em que os colaboradores e os gestores se reúnem para definirem qual é o objetivo final do seu trabalho, como devem realizar, de que forma será avaliado e qual o tempo necessário para sua concretização”. Segundo o autor, “os objetivos não devem ser impostos aos colaboradores, mas decididos em conjunto com a gestão de forma a serem atingidos com maior facilidade e rapidez”.

A gestão por objetivos confia na definição e na concordância de metas mutuamente acordadas entre colaborador e empresa. As metas são definidas para cada colaborador e posteriormente na comparação e direcionamento do seu desempenho face aos objetivos inicialmente acordados. Ao focarem no que dever ser atingido, os colaboradores conseguem discriminar rapidamente entre as tarefas que devem ser realizadas e aquelas que são perda de tempo, e conseqüentemente de acordo com interesses da empresa. Este método inclui um acompanhamento do gestor em prover “*feedback*” continuamente de modo a realinhar as prioridades conforme as metas previamente acordadas.

Ainda segundo (DRUCKER P. , 1954), sugere-se que “os gestores devem envolver-se com as finalidades e os objetivos principais da organização, de forma a programar o planejamento estratégico para auxiliar a organização a atingir seus objetivos”. Os princípios da Gestão por Objetivos proposto por (DRUCKER P. , 1954) são:

- Hierarquização de objetivos e finalidades organizacionais;
- Metas específicas para cada colaborador;
- Tomada de decisões de forma participada;
- Período temporal explícito;
- Avaliação do desempenho e feedback.

Segundo (CAMPOS, 2004), “toda ação gerencial é conduzida por uma meta. A meta vem do mercado e das pessoas. Não existe gerenciamento sem meta e gerenciar é estabelecer metas e ter um Plano de Ação para atingi-las”. Quando acordadas, “as metas anuais

transformam-se em Plano de Ação Anual definindo as atividades necessárias para o atingimento das mesmas” (CAMPOS, 2004).

De modo a verificar e validar as metas, é proposto o modelo SMART para definições de metas em (DRUCKER P. , 1954), onde cada meta deve satisfazer as seguintes categorias:

- Específicos (S): meta definida e entendida claramente por ambas as partes;
- Mensuráveis (M): meta acompanhada por um índice, eliminando-se a subjetividade;
- Atingíveis (A): que seja possível de se atingir;
- Realísticos (R): que seja pertinente à realidade do negócio;
- Temporalmente (T) definidos: com um prazo determinado.

Em (CAMPOS, 2004) sugere-se alguns princípios para o estabelecimento das metas, onde se é esperado da empresa:

- Colocar no mercado produto com melhor qualidade, mais econômico que a do concorrente;
- Remunerar o acionista de forma competitiva com mercado financeiro, garantindo os recursos necessários ao;
- Crescer a organização e a geração de novas riquezas;
- Pagar um salário competitivo e propiciar boas condições de trabalho para que a organização retenha seus talentos;
- Respeitar a sociedade e o meio ambiente.

Ao se definir objetivos organizacionais, proporciona-se a organização de uma diretriz no sentido de se alinhar uma finalidade comum e expectativas mútuas, proporcionando um retorno positivo tanto para empresa quanto para o colaborador. O gestor por sua vez, pode usar desta ferramenta para motivar a sua equipe ao se estabelecer um compromisso profissional, onde as pessoas são responsáveis pelo atingimento das metas através da auto avaliação e supervisão do gestor.

As metas quando atingidas, garantem a sobrevivência da organização, ou por melhorias sucessivas de um processo existente, ou pela introdução de um projeto de mudança

que impacte na melhoria dos processos convencionais, ou na maneira de se conduzir os negócios.

## 2.2 MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA

A Gestão por Competências direciona sua ação prioritariamente para o gerenciamento das oportunidades de desenvolvimento de competências eventualmente existente na organização ou equipe, procurando eliminá-lo ou minimizá-lo. Eventualmente pode-se ainda constatar que novas competências foram desenvolvidas na empresa, propiciando novas oportunidades de negócio.

Seja a estratégia de eliminar ou potencializar competências, a empresa precisa alinhar o conjunto de competências profissionais exigidas para se alcançar os seus objetivos estratégicos. Dessa forma assim se encontra o desempenho organizacional, sustentado pelas competências profissionais dos seus colaboradores e seus times.

Competência é o “conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes” (Rocha-Pinto, Pereira, Coutinho, & Johann, 2007) que um indivíduo mobiliza e aplica numa situação ou contexto profissional de forma a agregar valor para a empresa.

A Gestão por Competências é composta por alguns subsistemas, como:

- Mapeamento e Mensuração por Competências;
- Avaliação de Desempenho;
- Plano de Desenvolvimento por Competências;
- Captação e seleção de talentos por Competências;
- Remuneração e reconhecimento;
- Educação Continuada;

A adoção da gestão por competências proporciona, dentre outras, as seguintes vantagens (GRAMIGNA, 2012):

- A definição clara de perfis profissionais que podem favorecer a elevação da produtividade;
- Um foco claro para os esforços de desenvolvimento das equipes, tendo como base as necessidades da organização e o perfil dos seus funcionários;

- A priorização dos investimentos em capacitação, favorecendo a obtenção de um retorno mais consistente;
- O gerenciamento do desempenho por meio de critérios mais fáceis de serem observados e mensurados;
- A conscientização dos funcionários sobre a importância de que assumam a corresponsabilidade por seu autodesenvolvimento.

## 2.3 MÉTODO PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

### 2.3.1 Balance Score Card (BSC)

O *Balance Score Card* (BSC) é uma ferramenta para se instalar o controle de estratégias, a qual através da definição de objetivos financeiros e não-financeiros, num processo constante de aprendizado e crescimento organizacional. Alguns motivos que justificam implantar o BSC (Lobato, David Menezes; Jamil, Moysés Filho; Torres, Maria Cândida; Rodrigues, Murilo Ramos;, 2006):

- Obter clareza e consenso no tocante à estratégia do negocio;
- Dar foco ao negócio;
- Desenvolver a liderança da alta direção;
- Educar a organização;
- Alinhar programas e investimentos;
- Direcionar o processo de alocação de recursos e capital;
- Promover o aperfeiçoamento.

Para se implantar o BSC, a estratégia é dividida em quatro perspectivas (Lobato, David Menezes; Jamil, Moysés Filho; Torres, Maria Cândida; Rodrigues, Murilo Ramos;, 2006), sendo elas:

- Financeira: objetivos que contribuem para os resultados financeiros da organização;
- Processos Internos: processos existentes e também novos processos que se antecipam as necessidades dos clientes.

- Clientes Externos: segmentos de mercado que a empresa atua para obter crescimento e lucratividade;
- Aprendizado e Crescimento: melhoria contínua de competências e processos, valorização da criatividade e inovações.

### 2.3.2 Avaliação de desempenho 360°

O instrumento de Avaliação 360° tem, na realidade, outro nome que seria mais adequado: “Avaliação de Múltiplas fontes”, já que a nomenclatura 360° passou a ser uma grife, para identificar uma modernidade. A avaliação 90° é a tradicional avaliação onde o superior imediato avalia seu subordinado. A 180° é aquela onde além do superior o avaliado faz auto avaliação. Na avaliação 360° inclui a avaliação dos pares.

Considerando que a principal aplicação da Avaliação de Múltiplos Pares ou 360° é a medida (mensuração) dos comportamentos. Segundo (KNAPIK, 2008) “comportamento não é exatamente o que fazemos, mas sim, o que os outros observam das reações que temos num ambiente organizacional e em determinadas circunstâncias tipo execução de tarefas, responsabilidades ao gerenciar equipe, solucionar um conflito ou nos depararmos com um problema”.

Ainda segundo (KNAPIK, 2008), “a Avaliação 360° é conhecida também por Feedback 360°, é um instrumento que envolve rede de relacionamentos e é utilizado por empresas que adotam a gestão por competências e utilizada para avaliação dos demais pares de trabalho, chefias, subordinados e clientes”. Dessa forma, é possível se estabelecer uma avaliação baseada no comportamento observado pelas partes, senão da relação do próprio colaborador consigo mesmo, ou alienado na percepção dos resultados observados pela chefia somente.

### 2.3.3 Auto Avaliação

O instrumento de auto avaliação visa complementar a avaliação 360°, de forma a permitir o avaliado a um momento de introspecção avaliar a sua contribuição em relação aos valores e comportamentos esperados pela organização, bem como a análise das suas atitudes em relação ao atingimento das metas organizacionais conforme definido pela empresa.

O método de auto avaliação depende de o avaliado conhecer os seus próprios objetivos, e ter abertura para expressá-los. Segundo (Hein, 2013), as seguintes recomendações

são apresentadas para um efetivo processo de auto avaliação e relevantes para o trabalho em questão:

- Avaliador identificar os objetivos profissionais e individuais de carreira;
- Manter um diálogo aberto com a liderança;
- Alinhar o objetivo da auto avaliação pela organização;
- Avaliado a se questionar positivamente em relação a sua atitude, pontos fortes e oportunidades de desenvolvimento;
- Apresentar as realizações e feitos, individualmente ou em time;

Os questionamentos listados abaixo são sugestões de questões para se aplicar diretamente aos colaboradores, durante o processo de auto avaliação, conforme apresentado em (MARQUES, 2012):

- Auto Percepção
  - Qual a percepção que os colegas de trabalho têm do teu trabalho?
  - Qual o impacto que você tem sobre as pessoas que trabalham contigo?
  - Como você acredita que os teus subordinados o veem?
  - Como você acredita que os teus superiores o veem?
- Auto Imagem
  - Qual é o impacto que as pessoas têm quando te conhecem pela primeira vez?
  - Como você gostaria de ser visto pelos colegas de trabalho?
  - O que efetivamente você fará para ser visto dessa forma?
- Análise de Oportunidades
  - Quais os pontos fortes?
  - Quais os pontos de melhoria?
  - Quais as suas oportunidades de desenvolvimento?
  - Quais são os delimitadores e grandes dificuldades?

## 2.4 FEEDBACK

Feedback é uma ferramenta de alto impacto e quando corretamente utilizada possui a potencialidade de maximizar resultados positivos e reverter resultados negativos. Saber fornecer e receber feedbacks é uma arte que diferencia em larga escala aqueles que a aprimoram. Jamais nos esqueçamos de alguém que nos forneça um feedback que nos ajude a crescer. Muito utilizada pelos gestores, o feedback é uma importante ferramenta gerencial e de liderança.

Frequentemente traduzido como retroalimentação ou simplesmente "retorno", considera-se que a melhor maneira de traduzir feedback, para maximizar seu efeito gerencial, é: alimentação, ou seja, feedback é um processo de alimentação que ocorre através do fornecimento de informações críticas para o ajuste de desempenho e performance de uma pessoa.

Devemos entender por informação crítica, aquela que é crucial para o aperfeiçoamento da performance e, portanto, oriunda de uma análise baseada no senso crítico e não no senso comum. Desta maneira, feedback não é uma opinião que expresse um sentimento ou emoção, mas sim um retorno que alimenta (validando ou invalidando) um dado comportamento ou realização com base em parâmetros claros, objetivos e verificáveis.

Feedbacks referem-se ao: desempenho, conduta e resultados obtidos através de ações realizadas.

### 2.4.1 Objetivo Feedback

O objetivo fundamental do feedback é ajudar as pessoas a melhorar seu desempenho e performance através do fornecimento de informações, dados, críticas e orientações que permitam reposicionar suas ações em um maior nível de eficiência, eficácia, efetividade e excelência!

O feedback é sempre educativo, jamais punitivo, condição em que perde sua funcionalidade e descaracteriza-se como conceito. Podem e devem ser utilizados como ações de validação e reconhecimento frente a condutas e resultados positivos; e, claro, também podem e devem salientar equívocos e discrepâncias de desempenho quando ocorrerem. Porém, a prática do feedback é utilizada sempre de maneira construtiva; afinal seria um

absurdo imaginar que pessoas que se sintam humilhadas, punidas ou com autoestima rebaixada pudessem se sentir naturalmente motivadas a melhorar sua performance.

Isso não significa que um gerente e/ou líder não tenha que aplicar algum tipo de punição ou restrição durante o exercício das suas competências gerenciais e de liderança, mas evidencia que punição e feedback são conceitualmente e pragmaticamente diferentes.

Normalmente, quando o feedback é bem utilizado, as situações que demandam por qualquer tipo de punição diminuem consideravelmente, até porque a correta utilização do feedback é preventiva e elimina um considerável número de situações que evoluiriam para um nível crítico, na ausência de orientação e correção. Daí a importância da aplicação constante de feedbacks ao longo do tempo, lembrando que sua eficácia é tanto maior quanto mais próximo esteja da ocorrência que lhe deu origem. Esperar demais para fornecer feedback agrava as situações que precisam ser corrigidas e enfraquece o melhor momento para comemorar vitórias obtidas!

#### 2.4.2 Condições Essenciais

Para que um feedback tenha êxito, o gestor precisa assegurar duas condições essenciais e interdependentes durante a comunicação. A primeira em estabelecer uma relação de confiança entre as partes e a segunda, uma relação de respeito entre as partes. Ao fornecer o feedback o gestor precisa:

- Respeitar o princípio da confiança, respeito e ética;
- Verificar o tipo de feedback específico adequado (validação ou correção);
- Evitar desabafos emoções e sentimentos durante o feedback;
- Estabelecer as causas e o objetivo do feedback;
- Verificar o momento mais apropriado para o feedback;
- Verificar realizar o feedback pessoalmente, a sós ou com outros envolvidos sem expor a constrangimentos;
- Certificar de que sua mensagem foi clara e bem compreendida;

Em contrapartida, o gestor precisa-se preparar os funcionários de modo a se criar um ambiente favorável para se receber um feedback adequado. Dessa forma os funcionários se sentem favoráveis a:

- Demonstrar confiança e interesse em receber feedbacks;
- Ouvir com atenção e respeito, mesmo que se discorde;
- Manter a ética com relação a outros envolvidos;
- Agradecer feedbacks positivos e dar créditos aos que tenham ajudado a obter resultados;
- Aceitar o feedback negativo sem se esquivar das responsabilidades;
- Identificar o momento correto para se contra argumentar caso seja um feedback injusto;
- Focar em fatos e evitar emoções e sentimentos pessoais com profissionalismo;
- Entender a crítica como possibilidade de crescimento e evolução, mesmo que seja nos quesitos de tolerância e paciência;
- Questionar se algo ficou em dúvida;
- Manter discrição e sigilo sobre o feedback recebido;
- Buscar oportunidades de desenvolvimento e melhoria de desempenho.

O profissional em busca de excelência não espera para receber feedbacks, solicita-os sem receio ou vaidade. Sendo assim, o gestor assume a corresponsabilidade desenvolver as competências através do feedback.

### 3 METODOLOGIA

A Selettra é uma empresa do ramo de tecnologia, com foco em automação industrial, empresa de pequeno porte com 45 colaboradores e faturamento anual de seis milhões de reais. O Corpo Societário é formado por 05 pessoas, com participações diferenciadas. Além da Atuação Técnica, os sócios Assumem uma diretoria a ser fortalecida em seus conceitos.

A estrutura organizacional está disponível no APÊNDICE I desse trabalho.

A empresa encontra-se bem estabelecida no seu ramo de atuação. As vendas ocorrem na elaboração de propostas e soluções às demandas de clientes que os procuram, via sistemas de compras previamente cadastrados, site, e-mail ou telefone.

Depois de realizada a venda, através do recebimento de pedido de compra, organiza-se uma reunião de abertura e atribui-se um centro de custo (e.g., proposta comercial SL130906 - Sistema de Visão Pintura CVP – Renault). Na reunião de abertura é convocado o Diretor comercial, um responsável por Contas a Pagar, o comprador, um responsável da engenharia e demais colaboradores que possam a ter forte participação pelo perfil técnico. Nesta reunião apresenta-se a demanda do cliente e o escopo efetivamente vendido. Como resultado dessa reunião aloca-se os recursos financeiros e de pessoas para executar as tarefas.

A Empresa possui cinco diretorias: RH, Financeiro/Comercial; Engenharia, Robótica e Novos Produtos, onde as funções administrativas têm como hierarquia o diretor geral. Alguns colaboradores trabalham remotamente e outros na sede (como por exemplo, o corpo administrativo: RH, Financeiro, Comercial). Atualmente existe um projeto com alocação de recursos internamente na Robert Bosch, assim como vários projetos em clientes em outras regiões do Brasil, de forma temporária enquanto é executado o projeto. As equipes são alternáveis e aumentam e diminuem conforme necessidades.

A empresa cresce constantemente desde sua fundação, devido a forte demanda do mercado e à alta qualidade de serviços prestados. Um gráfico com o Crescimento de ao longo do tempo está disponível no APÊNDICE II desse trabalho.

A diretoria sente a necessidade de um entendimento de gestão de pessoas e suas ferramentas. Tem-se a percepção de que as pessoas se sentem esquecidas em projetos longos ou menos problemáticos, assim como, trata-se muito com feedback de resultados em curto prazo atuando mais de forma corretiva do que como ferramenta de crescimento. Também

nota-se que carece de um aprimoramento da liderança para motivar as suas equipes. Alguns projetos com duração maior proporcionam sensações de não atingir o objetivo, além da forte pressão dos clientes, gerando desânimos pontuais, que necessitam de ação corretiva.

As metas corporativas descritas na **Tabela 1**, definem a estratégia da empresa para se desenvolver o seu negócio durante os próximos anos. Essas metas são metas corporativas e que são utilizadas como itens mensuráveis para avaliação de desempenho da organização.

Meta	Perspectiva	Prazo	Mensuração	Estratégia
Atingir um faturamento de R\$ 8 milhões.	Financeiro	Ao final do ano fiscal de 2014.	Relatórios Financeiros	Manter Clientes Atuais e aumentar o portfólio de novos clientes e novos serviços
Atingir um faturamento de R\$ 10 milhões.	Financeiro	Ao final do ano fiscal de 2015.	Relatórios Financeiros	Manter o Crescimento de 20% ao ano.
Atingir um faturamento de R\$ 12 milhões.	Financeiro	Ao final do ano fiscal de 2016.	Relatórios Financeiros	Manter o Crescimento de 20% ao ano.
Atingir um faturamento de R\$ 30 milhões.	Financeiro	Ao final do ano fiscal de 2024.	Relatórios Financeiros	Manter o Crescimento de 20% ao ano.
Automação Industrial: Manter Auto Nível de Satisfação dos Clientes.	Cliente Externo	Ao final do ano fiscal de 2014.	Relatórios Técnicos e Financeiros.	Equipes Qualificadas e Motivadas, com atualização técnica e remuneração compatível.
Mecânica Industrial: Novo setor que deverá acompanhar o carro chefe de	Cliente Externo	Ao final do ano fiscal de 2014.	Relatórios Técnicos e Financeiros.	Criação de Nova Equipe de trabalho. Este setor era 100% terceirizado

automação industrial				
Robótica: como está, porem maior volume;	Cliente Externo	Ao final do ano fiscal de 2014.	Relatórios Técnicos e Financeiros.	Criação de Nova Equipe de trabalho. Este setor era 100% terceirizado. Treinamento em empresas especializadas
Avaliação de Desempenho	Processos Internos	Out/14	Processo de Avaliação de Desempenho implantado.	Implantar Sistema de Avaliação de Desempenho
Evolução do Desenvolvimento do Produto Próprio: AGV	Cliente Externo	Jun./14	Entrega do 3º AGV	Desenvolver Parcerias com fornecedores; Buscar tecnologias no mercado Internacional.
	Cliente Externo	Mai./14	Novo Contrato em Clientes, atendendo novas exigências.	Buscar Satisfação total do Cliente
	Cliente Externo	Dez/14	Fechar novo contrato de AGVs.	Maior participação Comercial. Desenvolver novas Parcerias; Buscar tecnologias no mercado Internacional,

Tabela 1 - Metas estratégicas atualmente definidas pela Selettra.

Os cargos são agrupados por níveis de complexidade, segundo a natureza do trabalho, e que define o comportamento esperado dentro do perfil; análise de pesos, segundo a política

interna da empresa; e também dos fatores de avaliação. Como critério básico, os níveis de complexidade estão assim definidos na **Tabela 2**:

Nível de Complexidade	Comportamento Esperado	Ações de desenvolvimento
NÍVEL 1: Operacional	Cria impactos positivos com seu trabalho na sua área de atuação	Cargos de mão de obra básica, correspondendo às funções não especializadas, de atividades simples e específicas, que requerem pouca iniciativa própria e supervisão do trabalho bastante acentuado.
NÍVEL 2: Administrativo	Monitora os impactos do seu trabalho nas outras áreas da empresa	Cargos que correspondem àquelas atividades desenvolvidas nos escritórios, de caráter burocrático, não exigindo supervisão acentuada de funcionários.
NÍVEL 2: Técnico	Monitora os impactos do seu trabalho nas outras áreas da empresa	Cargos que desenvolvem atividades que necessitam de conhecimentos técnicos envolvidos no planejamento, execução e avaliação de projetos específicos.
NÍVEL 3: Técnico Alto desempenho	Identifica soluções de negócio que geram valor para outras áreas além da sua	Cargos que desenvolvem atividades que necessitam de conhecimentos técnicos envolvidos no planejamento, execução e avaliação de projetos específicos de alto

		desempenho.
NÍVEL 3: Supervisão	Identifica soluções de negócio que geram valor para outras áreas além da sua	Cargos que implicam em supervisão de outros funcionários.
NÍVEL 4: Gestão	Utiliza sinergias existentes na companhia para criar soluções de negócio	Cargos que implicam em Gestão de Equipes e estratégias.
NÍVEL 5: Estratégico	Defende a unicidade da empresa ao cobrar os profissionais pela realização de trabalho integrado	Cargos que além de Gerenciar áreas, são atribuídas atividades de maior responsabilidade na empresa, bem como executar políticas e diretrizes internas da empresa.

Tabela 2 - Definição de níveis de complexidade por função

Dentro do perfil de competências requerido pela Selettra, identifica-se na Tabela 3 a Matriz de competências a seguir, o alinhamento entre os níveis exigidos, em conformidade com as competências associadas para cada cargo e função descritos anteriormente.

MATRIZ DE COMPETÊNCIAS	RELACIONAMENTO				EXCELENCIA				ZELO				LIDERANÇA			
	Disciplina	Assiduidade	Pontualidade	Espírito de Equipe	Disponibilidade	Qualidade do trabalho	Criatividade	Responsabilidade	Apresentação pessoal	Conhecimento da Função	Entendimento e aceitação de	Instrução Técnica	Organização	Comunicação	Resolução de conflitos	Liderança
Assistente Almojarifado	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1					
Ajudante de Eletricista	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1					
Ajudante de Mecânico	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1					
Serviços Gerais	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1					
Assistente de RH	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2			
Assistente Financeiro	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2			
Assistente Administrativo	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2			
Compras	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
Eletricista Montador	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2			
Eletricista de Comando	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2			
Mecânico de Manutenção	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2			
Projetista Elétrico	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2			
Projetista Mecânico	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2			

Téc. Automação Industrial	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
Téc. Automação Sênior (Alto desempenho).	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
Sup. Administrativo	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Sup. de Suprimentos	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Supervisor de Produção	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Gerente Adm. / Financeiro	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Gerente de Engenharia	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Gerente de Unidade Filial	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Diretoria	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

**Tabela 3 - Níveis de competências requeridas por cargo**

As Competências foram divididas em 4 dimensões que conforme abaixo:

- Relacionamento: construir relações internas e externas para mobilizar todos os recursos para a razão de existir que é o cliente;
- Excelência: fazer tudo com determinação e excelência para obter os melhores resultados.
- Zelo: preservar o patrimônio, valores, conhecimentos e experiências adquiridas para construir um futuro sobre bases sólidas;
- Liderança: os colaboradores são uma vantagem competitiva. São pessoas e não processos, que tem prazer em servir e superar. O Líder visualiza o futuro e engaja o grupo em torno do objetivo.

## **4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

De forma a se atingir ou se superar as metas estratégicas definidas, a empresa Selettra tem a necessidade de se desenvolver competências do seu quadro de funcionários, tanto para pessoas lotadas na sede da empresa desenvolvendo trabalho administrativo e de engenharia, ou mesmo as que estão lotadas nos clientes entregando trabalhos de engenharia.

A ferramenta para desenvolvimento de competências é a avaliação de desempenho e o feedback. A empresa constitui de um corpo organizacional reconhecido, de estrutura hierárquica pública, que possibilita identificar gestores que podem fazer a gestão de desempenho.

Conhecendo-se os níveis de complexidade para as competências exigidas por cargo, alinhada com um conjunto de metas individuais e organizacionais, é possível de se desenvolver um modelo de avaliação de desempenho. Apresentamos 4 abordagens para se constituir um modelo de avaliação de desempenho como segue:

- Avaliação por Metas
- Avaliação por Competências
- Feedback
- Plano de Desenvolvimento Pessoal

## 4.1 AVALIAÇÃO POR METAS

As metas por cargo e função são definidas individualmente com base na descrição do cargo e o nível de complexidade exigido. O modelo abaixo descreve um modelo de avaliação por metas individuais com peso de 60%, a serem aplicadas na avaliação de desempenho aplicadas em um cargo de “Assistente de RH”, dentro das atividades exigidas pela função, bem como uma meta organizacional (i.e. “Avaliação de Desempenho”).

## 4.2 AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIAS

Para a avaliação por competência sugere-se um peso de 40%, onde as competências exigidas para o cargo são analisadas individualmente, e relacionadas conforme descrição dos níveis de complexidade respectivos. Os quatro modelos de formulários a seguir, considera uma análise de desempenho por dimensões de competência conforme apresentado anteriormente sendo eles: Relacionamento, Excelência, Zelo e Liderança. Os modelos abaixo são compostos de uma descrição para esclarecimento do próprio funcionário, e alinhamento de expectativas da organização.

### 4.2.1 Relacionamento

Disciplina:

Seguem-se corretamente normas e regras da empresa. Colabora e contribui com a limpeza na empresa, a usar uniforme e EPI oferecido pela empresa adequadamente.

Assiduidade:

Não falta ao trabalho.

Pontualidade:

Respeito a horários.

Espirito de equipe:

Tem-se atuação de destaque como membro da equipe. Colabora com iniciativa de outros, discute-se com propriedade sua divergências, buscando o consenso, com habilidade e flexibilidade para se ouvir e entender os pontos de vista contrários.

### 4.2.2 Excelência

Disponibilidade:

Disponibilidade do colaborador para trabalhar em horários especiais, tais como: mudança de turno por necessidade do trabalho em fins de semana ou em situações de emergência, realização de horas extras etc.

#### Qualidade do trabalho:

Qualidade do trabalho medido pela qualidade do produto ou resultado dos processos sob sua responsabilidade. Número de ocorrências que indiquem a atenção e concentração do colaborador em seu trabalho.

#### Criatividade:

Explora oportunidades de inovação, através a identificação de problemas existentes, propões abordagens de solução para problemas existentes, efetivamente coloca as ideias em prática de forma a valida e vende efetivamente a ideia?

#### Responsabilidade:

Sempre se toma a iniciativa para fazer o que precisava ser feito, independente da determinação do superior imediato. Resolve as situações fora da rotina em sua área de atuação e teve determinação para resolver os problemas e fazer o que fosse preciso, no campo da sua competência.

### 4.2.3 Zelo

#### Pessoal:

Forma adequada como o colaborador costuma se apresentar ao trabalho, em termos de Roupas, Limpeza e Higiene pessoal.

#### Conhecimento da função:

Grau de domínio que o colaborador tem da função que exerce, demonstrado na prática do dia-a-dia.

#### Entendimento e aceitação das mudanças:

Detecta assiduamente oportunidades de melhoria, Não teme adotar novas ideias e propõe coisas diferentes, Enfoca os desafios em favor de soluções novas e inovadoras, Busca novas melhorias tecnológicas para saltar obstáculos existentes, Está disposto a experimentar e adotar novas ideias, inclusive quando não são ideias próprias.

#### Instrução técnica:

Está cursando? Atualiza-se em palestras e seminários? Participa de cursos e outras formações?

#### 4.2.4 Liderança

##### Organização:

Priorizam-se suas tarefas tratando os assuntos importantes primeiro, elimina-se o desperdício e melhora a eficácia em cada aspecto do trabalho, atribuem-se tarefas de modo que o trabalho seja justamente distribuído, não se perde tempo, dirige seu trabalho com precisão e atenção para os detalhes.

##### Comunicação:

Pratica uma relação cálida e amigável com os demais ao invés de ser frio e distante, conhece os outros pontos de vista antes de tomar uma decisão, não se ofende quando alguém discorda e compartilha melhores ideias, não se interrompe quando outras pessoas falam e presta especial atenção, expressa com clareza na hora de comunicar suas ideias.

##### Resolução de conflitos:

Resolve os problemas de rotina e os que surgiram, sem ajuda da supervisão.

##### Liderança:

Aceita sua parte da responsabilidade se existe um problema, ao invés de jogar a culpa nos outros, mantém sua conduta de comportamento, inclusive estando sob pressão, motiva os membros da sua equipe para colaborarem e ajudarem uns aos outros, sabe considerar as necessidades e sentimentos dos demais com confiança e respeito.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 5.1 AVALIAÇÃO POR FEEDBACK

O resultado das competências também é apresentado na Tabela 4, a partir da análise de 2 pontos de vista, ou seja, de seu avaliador e do avaliado através da auto avaliação. Com isso se determina um modelo de avaliação 180°, o qual atualmente é aplicável dentro do nível de maturidade que os colaboradores apresentam. O modelo a seguir propõe um conjunto de perguntas, as quais complementam os modelos apresentados anteriormente.

Avaliação de desempenho 180° - maturidade		
Avaliação	Feedback Gestor	Auto avaliação
Quais os pontos fortes?		
Quais os pontos de melhoria?		
Quais as oportunidades de desenvolvimento?		
Quais são os delimitadores e grandes dificuldades?		

**Tabela 4 - Modelo para avaliação de desempenho em 180°**

### 5.2 PLANO DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL

Baseado em todo o processo de avaliação e feedbacks, entende-se que nessa etapa são identificadas ações de melhoria, as quais devem ser acompanhadas pelos gestores. Para esse conjunto de ações denominamos um plano de desenvolvimento pessoal, indicado na Tabela 5 o qual é amparado como os objetivos do BSC como seguem: Desenvolver a liderança da alta direção, Educar a organização e Promover o aperfeiçoamento.

Plano de desenvolvimento Pessoal				
Ação	Resultado Esperado	Como	Prazo	Status

**Tabela 5 - Modelo para plano de desenvolvimento pessoal**

## **6 RECOMENDAÇÕES**

Recomenda-se a aplicação do modelo proposto, iniciando com uma preparação de todos os colaboradores, com palestras e apresentações, por exemplo, da arte de dar e receber feedback. A aplicação poderá ser gradual numa equipe piloto e melhorar o sistema a realidade do dia a dia da empresa. Com a gestão do departamento de pessoas, apresentar um cronograma e iniciar o processo, mantendo-se o banco de dados, garantindo a isonomia e principalmente promovendo a devolução aos avaliados.

Outra recomendação seria o acompanhamento das métricas de produção, bem como o acompanhamento de custos e lucros da empresa, de forma a se mensurar a eficácia da gestão de desempenho nos objetivos estratégicos da empresa. Dessa forma, pode-se ainda sugerir uma distribuição de bonificação para os funcionários como participação dos lucros e resultados da empresa.

## **7 CONCLUSÃO**

O desenvolvimento desse trabalho condiciona a Selettra a galgar um novo posicionamento no mercado, direcionado a gestão de pessoas como diferencial às demais empresas do mesmo porte ou do mesmo setor de produção. Nesse cenário, espera-se aumentar a produtividade e a qualidade dos serviços e produtos prestados, e conseqüentemente aumentar a satisfação dos clientes e aumentar os lucros da empresa.

Apresentaram-se os cargos adotados pela empresa Selettra, a descrição das funções que os funcionários exercem, bem como o nível de complexidade exigido para as competências dos mesmos, de forma a se relacionar a competência e por função e nível de complexidade, facilitando o processo de avaliação de desempenho.

Foram apontadas metas estratégicas de forma a se identificar itens mensuráveis para avaliação do processo de desempenho de forma organizacional e individual. Foram apresentadas metodologias de avaliação de desempenho como o BSC, Avaliação 180° (futuramente avaliação 360°) e auto avaliação, que atuando em conjunto, tratam de uma visão mais holística em relação ao atingimento de resultados e desenvolvimento da organização.

Considerando o fechamento das afirmações acima, propõe-se um modelo de avaliação de desempenho para os colaboradores da empresa Selettra.

## 8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, M. S., FREITAS, C. R., & SOUZA, I. M. (2011). *Gestão do conhecimento para tomada de decisão*. São Paulo: Atlas.
- CAMPOS, V. F. (2004). *Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia*. Rio de Janeiro, RJ: INDG Tecnologia e Serviços Ltda.
- CARVALHO, F. C. (2012). *Gestão do conhecimento*. São Paulo: Pearson.
- DRUCKER, P. (1954). *The Practice of Management*. New York, NY: HarperCollins Publishers, Inc.
- DRUCKER, P. F. (1994). *The new productivity challenge*. São Paulo: Pioneira.
- GRAMIGNA, M. (2012). *Modelo de Competências e Gestão dos Talentos*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Hein, R. (18 de 04 de 2013). *Dez dicas para fazer autoavaliação profissional com mais sucesso*. Fonte: COMPUTERWORLD:  
<http://computerworld.com.br/carreira/2013/04/18/dez-dicas-para-fazer-auto-avaliacao-profissional-com-mais-sucesso/>
- KNAPIK, J. (2008). *Gestão de Pessoas e Talentos*. Curitiba: IBPEX.
- Lobato, David Menezes; Jamil, Moisés Filho; Torres, Maria Cândida; Rodrigues, Murilo Ramos;. (2006). *Estratégia de Empresas*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- MACEDO, I. I., RODRIGUES, D. F., JOHANN, M. E., & CUNHA, N. M. (2007). *Aspectos comportamentais da gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: FGV.
- MARQUES, J. R. (2012). *Leader Coach: Coaching como filosofia de liderança*. São Paulo: Ser Mais.
- MOSCOVICI, F. (2012). *Desenvolvimento Interpessoal*. São Cristóvão: José Olympio LTDA.
- NONAKA, S., & TAKEUCHI, N. (1995). *Criação de conhecimento na empresa*. Oxford: Oxford University Press.
- Project Management Institute. (2004). *A guide to the project management body of knowledge: PMBOK Guide*. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.

Rocha-Pinto, S. R., Pereira, C., Coutinho, M. T., & Johann, S. L. (2007). *Dimensões funcionais da gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Editora FGV.

ROSINI, A. M., & PALMISANO, A. (2012). *Administração de Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento*. São Paulo: Cengage Learning.

## **9 APÊNDICES – OBJETIVOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NO CONTEXTO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA EMPRESA SELETTRA**

### **9.1 INTRODUÇÃO**

A gestão de desempenho se tornou um requisito fundamental para as organizações que almejam se diferenciar. Essa diferenciação ocorre essencialmente pela necessidade das empresas se adaptarem às rápidas mudanças que o mercado exige. Nesse contexto a Selettra visa aplicar metas para suporte ao processo de avaliação de desempenho, com feedback, preparação do gestor é auto avaliação.

Como suporte adicional para se alcançar esse objetivo, este trabalho (apêndice) visa contextualizar a gestão do conhecimento como um caminho para se acelerar as mudanças, e usando do processo de gestão de desempenho, tem-se a intenção de atingir os objetivos organizacionais alinhados com a estratégia da empresa.

Sendo assim, busca-se abordar nesse trabalho os benefícios de novas métricas de avaliação de desempenho baseado nas práticas de gestão da informação, pela perspectiva de gestão do conhecimento na empresa Selettra. O objetivo é identificar melhorias no processo de avaliação de desempenho pela perspectiva de gestão de conhecimento utilizando ferramentas de gestão da informação na empresa Selettra. Para se alcançar esse objetivo, as seguintes etapas serão consideradas:

- Enunciar os aspectos teóricos de gestão de conhecimento;
- Descrever ferramentas de gestão do conhecimento relevantes ao caso Selettra;
- Identificar exemplos de práticas já existentes referentes à gestão da informação aplicadas na Selettra;
- Relacionar objetivos de desempenho para suporte à gestão do conhecimento em relação a novas e atuais práticas adotadas pela empresa.

### **9.2 REFERENCIAL TEÓRICO**

## 9.2.1 Aspectos teóricos de gestão de conhecimento

### 9.2.1.1 O Conhecimento

Conhecimento é definido como “aquilo que se sabe sobre algo ou alguém e que foi obtido por meio de teorias, práticas, hipóteses, conceitos, procedimentos, observações, teoremas e princípios, entre outros” (ROSINI & PALMISANO, 2012, p. 106). A conceituação da “verdade” é definida como “a plenitude de um discurso, que é capaz de convencer que um fato ou evento é da forma como está sendo descrito, apresentado e defendido por esse discurso” (ROSINI & PALMISANO, 2012, p. 106). Sendo assim, o conhecimento é revisto conforme a verdade se apresenta, determinando assim um ciclo de vida do conhecimento.

Como apresentado em (NONAKA & TAKEUCHI, 1995, p. 65), o conhecimento se classifica em duas formas:

- Tácito: conhecimento pessoal, específico ao contexto e difícil de ser formulado e comunicado, “Podemos saber mais do que podemos dizer” (NONAKA & TAKEUCHI, 1995, p. 65);
- Explícito: conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática.

Ainda em (NONAKA & TAKEUCHI, 1995), apresenta-se a distinção do conceito de conhecimento tácito e explícito como segue na Tabela 6:

<b>Tácito</b>	<b>Explícito</b>
Subjetivo	Objetivo
Conhecimento de experiência (corpo)	Conhecimento de racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento sequencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

**Tabela 6 - tipos de conhecimento**

Os conhecimentos tácito e explícito são mutuamente complementares (NONAKA & TAKEUCHI, 1995). Com o suporte da criatividade humana – de *dentro* do indivíduo, associada com a capacidade de interação social – *entre* indivíduos, então que o conhecimento é convertido de e para tácito ou explícito, e com essa conversão então que o conhecimento é expandido e gerado.

No contexto desse trabalho, vale ressaltar que o objetivo é declarar que o conhecimento é gerado tanto do esforço individual tanto quanto do esforço social, onde se amadurece e refina o conhecimento.

### 9.2.1.2 A Gestão do Conhecimento

Com a evolução dos modelos trabalho, sendo as eras agrícola e industrial como predecessoras, hoje se vive na era da informação (ROSINI & PALMISANO, 2012). A era da informação tem como principal característica a capacidade do homem poder se produzir mais através do avanço tecnológico apresentado pelas evoluções dos sistemas de informação e de telecomunicações.

Nesse contexto, a gestão do conhecimento visa “aumentar a produtividade dos trabalhadores do conhecimento e da área de serviços. Tal desafio determinará o desempenho competitivo das empresas. Mais importante, determinará a própria estrutura da sociedade e qualidade de vida de todos os países industrializados” (DRUCKER P. F., 1994, p. 69).

Esse avanço tecnológico propiciou a expansão do conhecimento tácito detido pelas pessoas em conhecimento explícito organizado em sistemas. Dessa forma as organizações aumentam o seu valor de mercado como resultado da experiência (conhecimento) como um o valor intangível da organização.

Por outro lado, a gestão do conhecimento necessita alinhamento com as demais práticas de gestão e responsabilidades da organização (CARVALHO, 2012, p. 256).

- Gestão estratégica: sustentabilidade, governança organizacional, definição de metas e objetivos, valorização da marca.
- Gestão de clientes: valor agregado, resolução de problemas, pós-vendas.
- Gestão do capital Humano: gestão de competências, inovação, atores na conversão de conhecimento;
- Gestão da informação: organização e acesso às informações, ferramenta facilitadora no processo de conversão do conhecimento.
- Gestão da inovação: ideias internas, experimentação, permissão aos erros.
- Gestão de Projetos e Processos: Lições Aprendidas, gestão de mudanças, análise de informação explícita (relatórios, indicadores de produtividade e qualidade).

Em (ALMEIDA, FREITAS, & SOUZA, 2011, p. 74) se apresenta que “o conhecimento deve ser tratado como uma variável estratégica, e deve ser planejado, organizado, coordenado e controlado”. Sendo assim a gestão do conhecimento se torna crucial para as empresas, de forma que o conhecimento seja utilizado para tomadas estratégicas de decisões, como por exemplo, “terceirizações, abertura ou fechamento de organizações, diversificação de mercado e joint ventures” (ALMEIDA, FREITAS, & SOUZA, 2011, p. 74).

As metas de conhecimento devem ser contempladas durante a elaboração do plano estratégico da organização. Dessa forma as metas de conhecimento apoiam a realização do planejamento estratégico, como por exemplo, estabelecimento de novas competências, ou criação de objetivos para áreas de pesquisa e desenvolvimento.

### 9.2.1.3 Redes de Informação e Conversão do Conhecimento

“Interações sociais são fundamentais para geração do conhecimento” (NONAKA & TAKEUCHI, 1995, p. 274). “Para toda organização há uma rede de informação” (CARVALHO, 2012, p. 91). Ambos os enunciados citados descrevem a necessidade de interação social que se manifesta através da rede de informação, a qual atua direta ou indiretamente como responsável por contribuir com a eficácia e eficiência na entrega dos objetivos organizacionais, e, por conseguinte, tem referência direta com a entrega da estratégia organizacional. A informação é estruturada de forma a construir conhecimento, ou simplesmente estar desestruturada, e de acesso limitado dentro da rede de informações.

A conversão do conhecimento é entendida como um processo que utiliza a rede de informações para gerar conhecimento. A **Tabela 7** apresenta a relação das fases de conversão do conhecimento, como apresentado em (NONAKA & TAKEUCHI, 1995, p. 69), de modo a mobilizar as informações para suporte a conversão do conhecimento tácito em explícito e vice versa:

<b>Conversão</b>	<b>Conhecimento Tácito</b>	<b>Conhecimento Explícito</b>
<b>Conhecimento Tácito</b>	Sociabilização	Externalização
<b>Conhecimento Explícito</b>	Internalização	Combinação

**Tabela 7 - Modos de conversão do conhecimento**

A fase de Socialização (conhecimento tácito em tácito) depende das interações sociais como uma forma de se reorientar a leitura já instalada de certos modelos mentais. O

estabelecimento de uma rede sócio profissional torna-se fundamental para a sobrevivência de empresas onde o conhecimento é reinventado na velocidade que a tecnologia também é reinventada. Algumas práticas são recomendadas:

- Composto de indivíduos com experiências diferentes (modelos mentais);
- Aprendizado pela observação, imitação e prática (relação aprendiz / mestre);
- Ferramentas: Diálogo, observação, imitação e prática, brainstorming.

A fase de Externalização (conhecimento tácito em explícito) também promove a troca de conhecimento através da conversão de modelos mentais (soluções de problemas, práticas aprendidas, etc.) em informações compartilháveis (documentos, casos na base de conhecimento, modelos).

- Agrupamento de visões individuais e parciais à realidade da rede de informações;
- Conversão de modelos mentais em linguagem de comunicação;
- Ferramentas: Metáfora, analogia e modelo.

A fase de Combinação (conhecimento explícito em explícito) compartilha o conhecimento resultante da fase de Externalização com as demais partes envolvidas na rede de informações.

- Alinhamento sistêmico da visão da rede de informações, com suporte da organização;
- Combinação de informações explícitas (documentos, modelos, processos) entre diferentes partes da rede de informação;
- Ferramentas: base de conhecimento, banco de ideias, Apresentação de Cases em workshops, Fóruns e simpósios (conhecimento fora da empresa), banco de lições aprendidas.

A fase de Internalização (conhecimento explícito em tácito) se constitui quando se aprende fazendo, ou quando se permite a tentar experimentos de modo a se vivenciar os conceitos na prática. As seguintes práticas são aplicadas nessa fase:

- Estabelecimento de uma visão compartilhada e sistêmica por todos os membros que constituem a rede de informações;
- Internalização do know-how, através do aprendizado prático;

- Ferramentas: Treinamentos, simulações ou prototipação, histórias de sucesso, plano de sucessão.

#### 9.2.1.4 Gestão do Capital Humano

Como apresentado em (CARVALHO, 2012, p. 166), “as pessoas são essenciais, pois elas têm a capacidade de pensar, aprender e interagir, ou seja, criam, adquirem, transformam e compartilham conhecimentos”. Sendo assim, é fundamental o alinhamento estratégico da organização com a gestão do capital humano.

Em (CARVALHO, 2012, pp. 169-181), as seguintes práticas abaixo são propostas como práticas de conhecimento:

- Educação corporativa
  - Desenvolver e fortalecer o conhecimento e as competências organizacionais por meio da aprendizagem baseada nas necessidades estratégicas da organização (CARVALHO, 2012, p. 169).
- Análise de Lacunas
  - Depende da visão do conhecimento de forma a “indicar quais os conhecimentos que a organização deve adquirir para alcançar seus objetivos organizacionais” (CARVALHO, 2012, p. 173).
- Mapeamento de competências
  - Formando por um conjunto de conhecimentos (saber fazer), habilidades (poder fazer) e atitudes (querer fazer) (CARVALHO, 2012, p. 177).

A gestão do capital humano se torna estrategicamente ligada à organização. As três categorias de gestão do capital humano descritas, definem novos critérios para se estabelecer um conjunto de metas estratégicas organizacionais.

#### 9.2.1.5 A Liderança

Como apresentado no trabalho principal, o líder então se torna corresponsável em primeiramente compreender os objetivos estratégicos, planejar a análise de desempenho e também trabalhar com o seu time de forma a desenvolver as suas competências individuais e de grupo. A principal ferramenta para esse processo o líder é o ‘feedback’. Segundo

(MOSCOVICI, 2012, p. 94), ‘feedback’ é “um processo de ajuda para mudanças de comportamento; é comunicação a uma pessoa, ou grupo, no sentido de fornecer-lhe informações sobre como a sua atuação está afetando outras pessoas”. O feedback deve ser alinhado com os objetivos estratégicos definidos pela empresa, bem como respeitando os valores e princípios definidos por cada organização.

Uma vez estabelecido o papel do líder, então “o processo de ensino e aprendizagem torna-se estratégico na dinâmica das organizações, cabendo ao líder o papel de facilitador da aprendizagem de indivíduos e equipes.” (MACEDO, RODRIGUES, JOHANN, & CUNHA, 2007, p. 51). Nesse contexto, ensinar é “promover condições para que os conhecimentos sejam construídos. O aprendizado ocorre quando se realiza o trabalho e se reflete criticamente sobre a experiência” (MACEDO, RODRIGUES, JOHANN, & CUNHA, 2007, p. 51).

O conceito de líder educador, alinhado com o paradigma do aprendizado (andrologia), são conceitos que fundamentam as expectativas requeridas para conversão do conhecimento tácito em explícito, e vice-versa.

#### 9.2.1.6 Paradigma do Aprendizado: Andrologia

Com o devido embasamento de que o ser humano precisa da noção de ‘fazer parte’ de um contexto, ou grupo social, nas décadas de 20 e 30 desenvolveu-se a visão da necessidade das relações humanas dentro das organizações (NONAKA & TAKEUCHI, 1995, p. 40). Sendo o conhecimento como resultado dessas relações humanas, e o líder então possui um novo papel nesse momento que é “desenvolver as ‘habilidades humanas sociais’, a fim de facilitar a comunicação interpessoal dentro dos grupos formais e informais da organização de trabalho” (NONAKA & TAKEUCHI, 1995).

O trabalhador nesse momento precisa se adaptar rapidamente às mudanças, e também contribuir com a expansão tecnológica e de processos, advindos da era da informação. Nesse cenário, o adulto precisa aprender (andrologia) dentro de uma estrutura de premissas e orientações, conforme apresentado na **Tabela 8** (MOSCOVICI, 2012, p. 56):

<b>Premissa</b>	<b>Orientação</b>
Autoconceito	Responsável pelo próprio processo de aprendizagem
Experiência	Conjunto de experiências e práticas passadas leva a uma

	compreensão ‘eventualmente’ mais rápida
Prontidão	Amadurecimento pleno físico e psíquico
Perspectiva Temporal	Aprendizado para aplicação imediata
Orientação da Aprendizagem	Aprendizado voltado à resolução de problemas no presente

**Tabela 8 - Pressupostos e práticas da andrologia**

Ainda em (MOSCOVICI, 2012, p. 59), se defende que os adultos aprendem de forma compartilhada e colaborativa, através das suas experiências e práticas constantes, e por estabelecimento de objetivos mútuos (em grupo).

## 9.2.2 Ferramentas de gestão do conhecimento

### 9.2.2.1 Base de Conhecimento (Knowledge Base)

A construção da base de conhecimento é “resultado da estruturação da rede de informações” (CARVALHO, 2012, p. 97). A base de conhecimento é “modelo de armazenamento de tudo aquilo que a organização pode deter em termos de conhecimento” (CARVALHO, 2012, p. 97).

A utilização de sistemas que possam se integrar com as demais ferramentas da organização, possibilitam a exploração de soluções que se propõem em armazenar o conhecimento. Em (CARVALHO, 2012, p. 104) se propõe a aplicação de ‘raciocínio baseado em casos’ (RBC, ou do inglês ‘*case based reasoning*’ - CBR). O RBC se baseia na recuperação de experiências anteriores, registradas através de ‘casos’ registrados no sistema, para solucionar novos problemas. Esses casos essencialmente seriam problemas ou situações que o produto ou o serviço prestado não se comporta da maneira esperada, e se associa à respectiva resolução para tal situação. Dessa forma, quando o problema se repetir, então é possível imediatamente acessar a solução, reduzindo o impacto e normalizando o serviço em um curto espaço de tempo.

Dessa forma a ferramenta atua tanto na fase de Externalização (conhecimento tácito em explícito), e também na fase de combinação (conhecimento explícito em explícito) de conhecimento da organização.

### 9.2.2.2 Criatividade e Banco de Ideias

A criatividade através da gestão de ideias tem como objetivo permitir a colaboração dentro da empresa em se propor soluções simples para problemas complexos. Para isso é necessário que a cultura organizacional se permita a:

- 1) Preparação de um ambiente criativo;
- 2) Estimulo à criatividade.

Define-se criatividade como “a proposição de algo novo e que tenha valor, podendo ser sob a forma de produtos, estudos científicos, artes ou mesmo relações humanas.” (ALMEIDA, FREITAS, & SOUZA, 2011, p. 34). Outro conceito, mais relacionado com a gestão do conhecimento, seria “transformar a informação em conhecimento orientado para a ação” (ALMEIDA, FREITAS, & SOUZA, 2011, p. 35).

A organização deve ter uma cultura organizacional que se permita um ambiente criativo, bem como um processo para se direcionar novas iniciativas. Sendo assim, exige-se uma disciplina para recepção, seleção, priorização e implantação de novas sugestões ou ideias.

Algumas técnicas de brainstorming também são aplicadas no contexto de estímulo de criatividade. Algumas características do ambiente criativo como sugerido em (ALMEIDA, FREITAS, & SOUZA, 2011, p. 49):

- Independência dos colaboradores na execução de seu trabalho;
- Trabalho em equipe;
- Intenção de ser criativa, por parte da organização;
- Frequente análise dos desperdícios e das surpresas, comparando com objetivos e processo;
- Cultura organizacional favorável ao desenvolvimento da criatividade;
- Trabalho Flexível.

### 9.2.2.3 Lições Aprendidas

As lições aprendidas são definidas por “um aprendizado ganho do processo de execução de um projeto, em qualquer momento do projeto” (Project Management Institute,

2004, p. 363). As lições aprendidas são registradas na base de conhecimento de lições aprendidas, onde contém “registros históricos de lições aprendidas de ambos os resultados das decisões tomadas durante os projetos e também os indicadores de desempenho de projetos” (Project Management Institute, 2004, p. 363).

O processo de lições aprendidas, como definido no PMBOK, tem como objetivo em registrar sucessos e falhas de execução de projetos, e inclui recomendações para melhorar o desempenho dos próximos projetos. Com isso é esperado que se diminuísse os erros de planejamento, execução e fechamento de projetos. Depende de um processo definido, estruturado e maduro de gestão de projetos.

A responsabilidade da empresa é de garantir a definição de um processo de lições aprendidas, e do gerente de projeto de executar o processo, ou seja, consultar antes e durante da execução do projeto e atualizar após cada fase pré-determinada pelo projeto.

### 9.3 METODOLOGIA

Através das iniciativas de avaliação de desempenho descritas por este trabalho, buscou-se identificar práticas de gestão do conhecimento que já existem no contexto da Selettra. Essas práticas foram analisadas a partir dos seguintes princípios de conversão do conhecimento: Socialização, Externalização, Combinação, Internalização.

### 9.4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Na Tabela 9 abaixo, identificam-se as práticas realizadas pela Selettra de acordo com a perspectiva das fases de conversão do conhecimento:

<b>Fase</b>	<b>Práticas</b>
Socialização	Diálogos (formais e informais). Sessões de Brainstorming. Sessões de aprendizagem, ou “hands-on” (Observação, imitação e prática).
Externalização	Planejamento de projetos

	Apresentação de cases em workshops Fóruns de aprendizado Participação em simpósios de Automação e Robótica
Combinação	Repositório de documentações digitais (manuais e apresentações) Normas e políticas documentadas
Internalização	Prototipação Treinamentos Plano de sucessão

**Tabela 9 - Práticas de gestão do conhecimento identificadas na Selettra**

## 9.5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O objetivo do trabalho principal se refere à implantação de práticas de *gestão do capital humano* na Selettra. Nesse contexto se apresentou uma nova abordagem para gestão de desempenho, e conseqüentemente na seara da gestão do capital humano como enunciado pela gestão do conhecimento. Tendo o líder um papel educador, se suporte ao desenvolvimento profissional do seu time, aliado com o desafio de se ensinar adultos (andrológia), a gestão do capital humano é um requisito para a implantação efetiva de *gestão do conhecimento*.

As práticas de gestão conhecimento identificadas na Selettra (Tabela 9), ganham um novo contexto no momento em que se relaciona com a fase de conversão do conhecimento. Essa perspectiva dá um novo significado para as práticas, e devem ressaltar a importância de manter de mantê-las como ações de realização dos objetivos estratégicos.

## 9.6 RECOMENDAÇÕES

As ferramentas de gestão do conhecimento listadas abaixo são desenvolvidas pela Selettra, acompanhados pela respectiva recomendação de métrica. São ações relativamente simples, que podem elevar a prática da gestão do conhecimento como impulsionador da entrega dos objetivos estratégicos definidos para a Selettra.

- Base de Conhecimento (Knowledge Base)
  - Quantidade de casos criados;
  - Número de problemas resolvidos com referencia aos casos registrados (ganho em eficácia);
  - Tempo médio de problemas resolvidos por (ou não) referencia a casos (ganho em eficiência).
- Criatividades e Banco de Ideias
  - Quantidade de Ideias Criadas / Aprovadas;
  - Retorno de investimento das Ideias implantadas;
  - Quantidade de novos produtos desenvolvidos.
- Lições Aprendidas
  - Quantidade de Lições Aprendidas criadas;
  - Quantidade de Lições Aprendidas utilizadas em novos projetos.
  - Problemas resolvidos por artigos

De forma a dar significado da gestão do conhecimento especificamente às atividades profissionais dos indivíduos, a Tabela 10 relaciona uma lista de objetivos sugeridos a ser incorporados na avaliação de desempenho a ser instalada na empresa Selettra.

<b>Objetivo</b>	<b>Métrica</b>	<b>Fase</b>
Divulgação do conhecimento através de apresentações de Estudo de Caso	Apresentações em reuniões de time na empresa, devidamente registrada no repositório de documentos.	Externalização e Combinação

Participação de fóruns e simpósios relacionados à área de conhecimento	Participação em simpósios externos	Socialização
Compartilhar lições aprendidas	Documentar lições aprendidas no banco de lições aprendidas e as divulgar	Externalização e Combinação
Contribuir com a base de conhecimento	Registrar os problemas e resolução dos problemas em casos na base de conhecimento	Externalização e Combinação
Criação de Planos de Sucessão	Documentar os planos de sucessão, e registrar o andamento das atividades de preparação do sucessor. Planos de sucessão com atividades “hands-on”: observação, imitação e prática.	Internalização e Socialização
Participação em Treinamentos	Participação assídua em treinamentos conforme elaborados no plano de desenvolvimento.	Internalização

**Tabela 10 - Objetivos individuais de desempenho para suporte à gestão do conhecimento**

Para dar suporte aos objetivos individuais no contexto de gestão do conhecimento, a organização (Selettra) também precisa estipular um conjunto de objetivos corporativos que sirvam de base para a instalação da gestão do conhecimento. A Tabela 11 relaciona uma lista de objetivos corporativos a ser incorporado na estratégia de instalação da gestão do conhecimento na empresa Selettra.

<b>Objetivo</b>	<b>Métrica</b>	<b>Fase</b>
Estabelecer um calendário de Fóruns / workshops de aprendizado (Educação	Divulgação do calendário de workshops	Socialização

Corporativa)		
Elaborar um programa de plano de sucessão	100% dos funcionários com plano de sucessão realizado	Internalização
Elaborar um programa de Lições Aprendidas, avaliando o aprendizado depois da entrega de projetos.	Sistema de lições aprendidas em operação	Combinação
Incentivar a prática de inovação, de coleta de ideias do time, seleção e efetivação das mesmas.	Quantidade de Ideias Criadas / Aprovadas, sessão de brainstorming e ações de prototipação.	Socialização e Internalização
Estruturar um repositório de documentação (digital), com foco na consulta de informações.	Sistema de consulta das informações para registro de documentações, projetos, modelos, normas, etc.	Combinação
Elaborar um programa de Base de Conhecimento	Sistema de base de conhecimento para registro dos 'casos'.	Combinação
Elaborar um programa de Brainstorming para resolução de problemas	Divulgação do programa de brainstorming	Socialização

**Tabela 11 - Objetivos corporativos estratégicos para suporte à gestão do conhecimento**

## 9.7 CONCLUSÃO

Esse trabalho enunciou aspectos teóricos de gestão de conhecimento, descreveu ferramentas de gestão de conhecimento, identificou exemplos de práticas já existentes da aplicação de gestão de conhecimento na Selettra, e relacionou um conjunto de métricas de gestão de conhecimento no âmbito individual e organizacional.

Sendo assim, conclui-se que é possível identificar melhorias no processo de avaliação de desempenho pela perspectiva de gestão de conhecimento utilizando ferramentas de gestão da informação na empresa Selettra.

## 10 ANEXOS

### Estrutura Organizacional

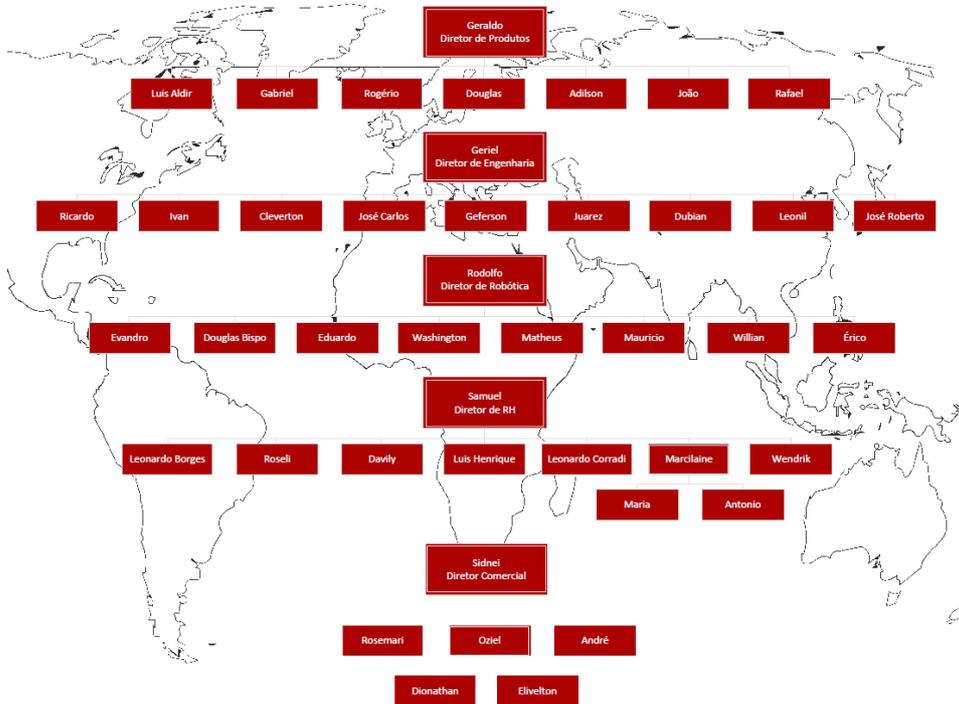


Figura 1 - Selettra: Estrutura Organizacional

### Crescimento Organização

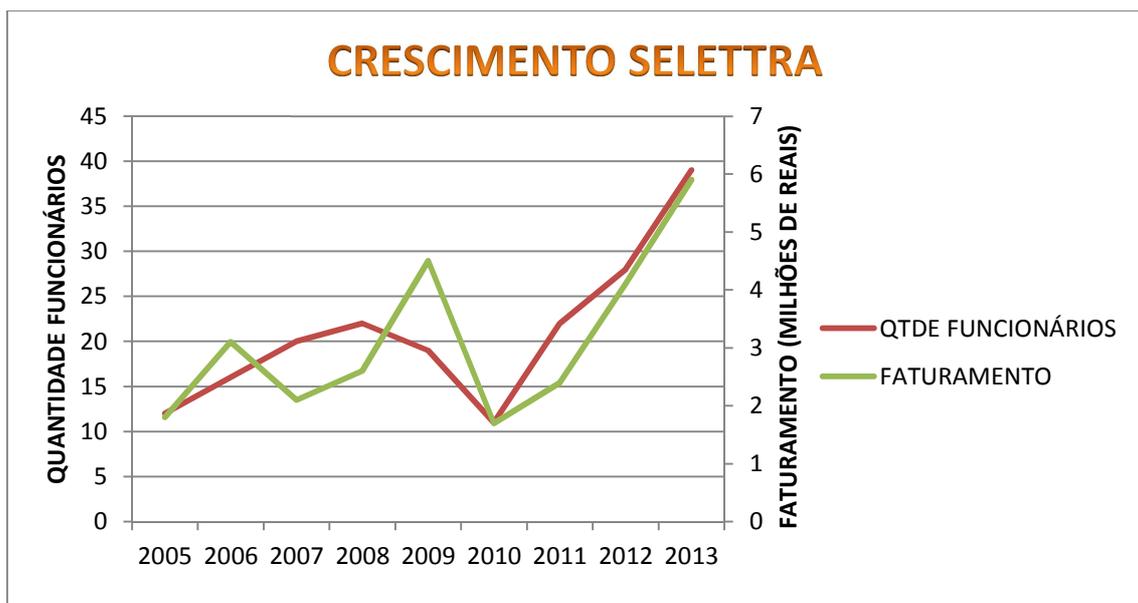


Figura 2 - Selettra: Crescimento Selettra nos últimos anos