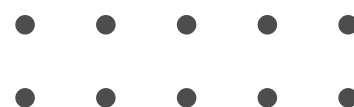




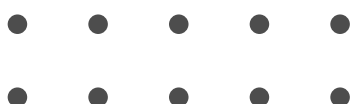
GUIA ESSENCIAL PARA GERENTES SEBRAE: DA ELABORAÇÃO DAS METAS À AVALIAÇÃO DE EQUIPES

Como ter transparência, clareza e objetividade em um dos processos mais importantes para colaboradores e equipes do Sebrae/BA

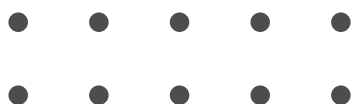


SUMÁRIO

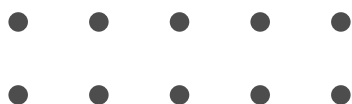
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 PROPÓSITO DO GUIA.....	3
1.2 O QUE É O GUIA ESSENCIAL PARA GERENTES SEBRAE?.....	5
1.3 OBJETIVOS DO GUIA.....	8
1.4 JUSTIFICATIVAS PARA PROPOSIÇÃO DO GUIA.....	9
1.5 VANTAGENS E BENEFÍCIOS PARA O SEBRAE.....	10
1.6 VANTAGENS E BENEFÍCIOS PARA OS COLABORADORES.....	12
2. A EFETIVIDADE DO GUIA.....	13
2.1 A CENTRALIDADE DA OFICINA DE METAS.....	15
2.2 AVALIAÇÃO DETALHADA DAS COMPETÊNCIAS E OBJETIVOS.....	16
3. OFICINAS PARA CONSTRUÇÃO DE METAS.....	18
3.1 OFICINA DE METAS.....	21
3.1.1 Estruturação da Oficina de Metas.....	23
4. ESTRUTURAÇÃO PARA AVALIAÇÃO DE PESSOAS.....	27
5. ENTENDENDO OS CONCEITOS CENTRAIS DA AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIA.....	37
5.1 ATUAÇÃO COLABORATIVA.....	39
5.1.1 Perguntas norteadoras.....	40
5.1.2 Elementos Chave.....	41
5.1.3 Destrinchando cada item de evidência da competência de ATUAÇÃO COLABORATIVA.....	42



5.2 FOCO NO CLIENTE.....	48
5.2.1 Perguntas norteadoras.....	49
5.2.2 Elementos chave.....	50
5.2.3 Destrinchando cada item de evidência da competência de FOCO NO CLIENTE.....	52
5.3 ORIENTAÇÃO À INOVAÇÃO.....	57
5.3.1 Perguntas norteadoras.....	58
5.3.2 Elementos chave.....	59
5.3.3 Destrinchando cada item de evidência da competência de ORIENTAÇÃO À INOVAÇÃO.....	61
5.4 GESTÃO DE PESSOAS.....	67
5.4.1 Perguntas norteadoras.....	68
5.4.2 Elementos chave.....	69
5.4.3 Destrinchando cada item de evidência da competência de GESTÃO DE PESSOAS.....	71
5.5 LIDERANÇA TRANSFORMADORA.....	75
5.5.1 Perguntas norteadoras.....	76
5.5.2 Elementos chave.....	77
5.5.3 Destrinchando cada item de evidência da competência de LIDERANÇA TRANSFORMADORA.....	79
6. ENTENDENDO AS PONTUAÇÕES DA AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIA.....	84
6.1 NUNCA (0 A 1,9 NA ESCALA DE PONTUAÇÃO).....	86
6.1.1 Impactos para o Sebrae.....	87
6.1.2 O que fazer?.....	89
6.1.3 Decisões difíceis.....	91
6.2 ÀS VEZES (2,0 A 2,9 NA ESCALA DE PONTUAÇÃO).....	92
6.2.1 Impactos para o Sebrae.....	93
6.3 FREQUENTEMENTE (3,0 A 3,9 NA ESCALA DE PONTUAÇÃO).....	95
6.3.1 Impactos para o Sebrae.....	96
6.4 SEMPRE (4,0 A 5,0 NA ESCALA DE PONTUAÇÃO).....	98
6.4.1 Impactos para o Sebrae.....	99



7. AVALIAÇÃO DOS OBJETIVOS INDIVIDUAIS.....	102
7.1 COMO FUNCIONA O PROCESSO?.....	105
7.2 ENTENDENDO AS PONTUAÇÕES DA AVALIAÇÃO DOS OBJETIVOS.....	106
7.2.1 Não Atende.....	108
7.2.2 Atende Parcialmente.....	125
7.2.3 Atende.....	143
7.2.4 Atende Além do Esperado.....	160
8. FEEDBACK E DESENVOLVIMENTO CONTÍNUO.....	182
8.1 DAR E RECEBER FEEDBACK.....	183
8.2 PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL.....	185
9. COMUNICAÇÃO EFETIVA NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO.....	187
9.1 GARANTINDO TRANSPARÊNCIA E COMPREENSÃO.....	189
9.2 LIDANDO COM DESAFIOS E SENSIBILIDADES NA AVALIAÇÃO.....	190
10. CONCLUSÃO.....	192



1

INTRODUÇÃO



O caminho para o sucesso em qualquer organização é pavimentado com **metas claras, avaliações precisas e desenvolvimento contínuo**. No Sebrae, reconhecemos que o verdadeiro potencial de nossa equipe só pode ser realizado por meio de um processo de avaliação e feedback que seja transparente, justo e construtivo.

Assim, este Guia Essencial foi criado com o propósito de ser uma bússola nesse percurso, orientando gerentes e colaboradores através de um caminho estruturado de crescimento e excelência.

O coração deste Guia pulsa com a missão de **transformar o processo de avaliação de desempenho de um exercício administrativo em uma jornada de desenvolvimento**. É uma ferramenta projetada para alinhar as expectativas, esclarecer as metas e fornecer um caminho claro para o aprimoramento e reconhecimento profissional.

À medida que você se aprofunda nas páginas seguintes, convido você a abraçar este Guia não apenas como um documento, mas como um parceiro no processo de liderança.

Cada seção foi meticulosamente elaborada para refinar o processo de definição de metas, otimizar o processo de avaliação e enriquecer a experiência de desenvolvimento para cada membro de nossa equipe.

Juntos, navegaremos por este caminho com um olhar voltado para o futuro, onde cada passo é uma oportunidade para aprender, crescer e brilhar.

1.1 PROPÓSITO DO GUIA

Bem-vindos ao Guia Essencial para Gerentes Sebrae: Da elaboração das metas à avaliação de equipes. O propósito deste Guia não é introduzir um novo método, mas sim assegurar a aplicação correta e eficaz do método de avaliação de desempenho já estabelecido no Sebrae. Reconhecemos que, embora as ferramentas e os processos existam, o desafio reside na sua utilização consistente e transparente.



Portanto, este Guia é uma resposta direta à necessidade de esclarecer, padronizar e otimizar o uso dessas práticas, tornando o processo de definição de metas e avaliação de desempenho não apenas claro e compreensível, mas também justo e aceitável para todos – líderes e liderados.

Neste sentido, este documento é mais do que um Guia. É um **compromisso com a excelência, a melhoria contínua e o desenvolvimento de cada membro** das equipes. Através de uma abordagem estruturada e bem definida para a construção de metas e avaliação de desempenho, buscamos cultivar um ambiente de trabalho onde a transparência prevalece, onde cada contribuição é valorizada, e onde cada colaborador tem a oportunidade clara e definida de crescer e brilhar.

Reconhecemos que a avaliação de desempenho é um desafio sensível, mas crucial. **A falta de clareza ou a percepção de subjetividade pode criar um clima de incerteza e desmotivação.** É por isso que, neste Guia, apresentamos um método baseado em critérios preestabelecidos e conhecidos, proporcionando a todos uma compreensão clara de **como as metas são definidas, como o desempenho é avaliado e como o feedback é fornecido** e utilizado para o desenvolvimento pessoal e profissional.

Por fim, este documento serve como uma bússola para o sucesso – o seu sucesso, o sucesso de sua equipe e o sucesso do Sebrae.

Vamos juntos nessa jornada de crescimento, aprendizado e excelência.

1.2 O QUE É O GUIA ESSENCIAL PARA GERENTES SEBRAE?

O **Guia Essencial para Gerentes Sebrae: Da elaboração das metas à avaliação de equipes** é uma consolidação estratégica e abrangente de conceitos e ferramentas preexistentes, criado especificamente para os líderes do Sebrae Bahia. Este Guia serve como um roteiro detalhado para **aprimorar a eficácia e a eficiência do processo de definição de metas, monitoramento do progresso e avaliação de desempenho** dentro da organização.



Desenvolvido com o propósito de **promover a transparência, a clareza e a objetividade**, este Guia é um instrumento importante que visa auxiliar os gerentes a conduzir avaliações justas e construtivas, garantindo que todos os colaboradores compreendam os critérios de avaliação, as expectativas e o significado de seu desempenho e contribuições.

Este guia busca redirecionar o foco para uma utilização mais eficaz, objetiva e transparente dos recursos e conhecimentos já disponíveis, garantindo que o processo de avaliação reflita verdadeiramente o desempenho e a contribuição de cada colaborador.

Principais componentes do Guia:

- **Estruturação de metas:** Orientações sobre como estabelecer metas claras, mensuráveis e alinhadas com os objetivos estratégicos da organização, tanto em nível individual quanto de equipe.
- **Avaliação das competências:** Apoiado em critérios preexistentes no sistema do Sebrae, este segmento apresenta uma abordagem estruturada para avaliar as competências essenciais, promovendo um entendimento uniforme e claro das expectativas e incentivando o desenvolvimento contínuo.
- **Avaliação dos objetivos (entregas individuais):** Diretrizes para avaliar o cumprimento dos objetivos individuais de cada colaborador, incluindo a análise de metas alcançadas, a qualidade do trabalho entregue e a contribuição para os objetivos da equipe e da organização. Este componente enfatiza a importância de avaliar não apenas o que foi feito, mas como foi feito, considerando a inovação, eficiência e impacto das entregas individuais.

- **Monitoramento e validação das metas:** Estratégias para o acompanhamento contínuo do progresso das metas ao longo do ano, permitindo ajustes oportunos e reconhecimento do progresso.
- **Feedback e desenvolvimento de carreira:** Diretrizes para fornecer feedback construtivo, reconhecendo os sucessos e identificando oportunidades de crescimento, alinhando o desempenho individual com o desenvolvimento profissional e as oportunidades de carreira.

Este guia não introduz novos conceitos. Ele reestrutura e enfatiza a utilização correta e eficaz dos sistemas e práticas já em vigor. É um compromisso renovado com a excelência, uma ferramenta para facilitar o diálogo e o entendimento mútuo, e um passo em direção a um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo.

Assim, ao adotar este guia, os líderes do Sebrae estarão equipados para conduzir avaliações de suas equipes com maior confiança, transparência e eficácia, impulsionando a organização em direção a seus objetivos estratégicos e fortalecendo sua cultura de desempenho e crescimento contínuo.



1.3 OBJETIVOS DO GUIA

- **Estruturar um processo de avaliação transparente e objetivo:** Estabelecer um método claro para a definição de metas, monitoramento do progresso e avaliação de desempenho, garantindo que todos os envolvidos compreendam como as avaliações são realizadas e como as decisões são tomadas.
- **Promover o desenvolvimento contínuo dos colaboradores:** Oferecer um marco para o desenvolvimento profissional, incentivando a autoavaliação, o aprendizado e o crescimento contínuos.
- **Alinhar expectativas e reduzir ambiguidades:** Assegurar que gerentes e colaboradores compartilhem uma compreensão comum das expectativas, responsabilidades e critérios de avaliação, reduzindo mal-entendidos e conflitos.
- **Melhorar a cultura organizacional e o clima de trabalho:** Fortalecer a confiança e a moral da equipe, promovendo um ambiente de trabalho baseado na clareza, reconhecimento e apoio mútuo.



1.4 JUSTIFICATIVAS PARA PROPOSIÇÃO DO GUIA

- **Necessidade de maior clareza no processo de avaliação:** Observou-se uma lacuna no entendimento dos colaboradores sobre como as metas são definidas e avaliadas, levando a uma percepção de falta de transparência e potenciais conflitos ou descontentamento.
- **Oportunidade de melhoria na gestão de desempenho:** A introdução de um guia estruturado oferece uma oportunidade para padronizar e aprimorar os processos de avaliação e desenvolvimento de carreira no Sebrae, impactando positivamente o desempenho organizacional.
- **Alinhamento com os valores organizacionais:** O guia está alinhado com os valores do Sebrae de transparência, desenvolvimento contínuo e excelência no desempenho, reforçando a cultura organizacional desejada.



1.5 VANTAGENS E BENEFÍCIOS PARA O SEBRAE

- **Melhoria na performance organizacional:** Avaliações mais precisas e justas contribuem para a motivação dos colaboradores e para o alinhamento das atividades com os objetivos estratégicos do Sebrae.
- **Tomada de decisão baseada em dados:** A documentação detalhada e o monitoramento contínuo das metas fornecem dados valiosos para decisões estratégicas, incluindo desenvolvimento de pessoal, alocação de recursos e planejamento estratégico.



- **Fortalecimento da reputação:** Uma abordagem transparente e justa para avaliação e desenvolvimento de colaboradores fortalece a imagem do Sebrae como um empregador de escolha, atraindo e retendo talentos de alta qualidade.
- **Aprimoramento da Cultura Organizacional:** A implementação de um processo de avaliação claro e justo promove uma cultura de feedback contínuo e desenvolvimento profissional. Isso não apenas aumenta a satisfação e o engajamento dos colaboradores, mas também fomenta uma cultura organizacional baseada em aprendizado, adaptação e inovação contínua, mantendo o Sebrae na vanguarda de seu setor.
- **Alinhamento e coesão da equipe:** Ao estabelecer metas claras e avaliações objetivas, o Guia assegura que todos os colaboradores estejam alinhados com a visão e os objetivos do Sebrae, o que promove a coesão da equipe e uma abordagem unificada para enfrentar desafios e aproveitar oportunidades, garantindo que todos os esforços estejam em sintonia com a direção estratégica da organização.



1.6 VANTAGENS E BENEFÍCIOS PARA OS COLABORADORES

- **Clareza e direção na carreira:** Os colaboradores têm uma compreensão clara de como suas contribuições são avaliadas e o que é necessário para o crescimento na carreira.
- **Desenvolvimento profissional e pessoal:** O guia oferece estruturas e recursos para o desenvolvimento contínuo, encorajando os colaboradores a maximizar seu potencial.
- **Ambiente de trabalho positivo e motivador:** A transparência e a comunicação clara contribuem para um clima de trabalho mais positivo e para relações de trabalho baseadas na confiança e no respeito mútuo.
- **Reconhecimento e valorização:** O guia promove um sistema de avaliação que reconhece e valoriza as conquistas individuais e o esforço dos colaboradores. Isso não só aumenta a satisfação no trabalho, mas também motiva os colaboradores a se empenharem e a contribuir com seu melhor desempenho.
- **Feedback construtivo e direcionamento:** Os colaboradores recebem feedback construtivo e direcionado, permitindo-lhes compreender suas áreas de força e os aspectos que necessitam de melhoria. Isso facilita o estabelecimento de objetivos claros e alcançáveis, alinhando suas aspirações profissionais com as metas da organização e proporcionando um caminho claro para o sucesso.

2

A EFETIVIDADE DO GUIA





A efetividade do Guia está intrinsecamente ligada à realização de cada etapa proposta, com especial ênfase na **Oficina de Metas** e na **metodologia de avaliação das competências e objetivos**.

Este capítulo explora como a abordagem detalhada e o compromisso com cada fase do processo são fundamentais para alcançar os objetivos finais do Guia.

2.1 A CENTRALIDADE DA OFICINA DE METAS

A Oficina de Metas é mais do que uma reunião. É o alicerce sobre o qual o ciclo de avaliação e desenvolvimento é construído. Através desta oficina:

- Estabelecimento de fundamentos sólidos: As metas e expectativas são definidas coletivamente, assegurando alinhamento e compreensão mútua entre gerentes e colaboradores, criando uma base sólida para o ciclo de avaliação.
- Promoção da transparência e engajamento: A oficina promove um ambiente de diálogo aberto, onde perguntas são encorajadas e esclarecimentos são feitos, garantindo que todos os participantes estejam na mesma página e plenamente engajados com o processo.
- Capacitação dos colaboradores: Os colaboradores são empoderados para participar ativamente na definição de suas metas e no entendimento das competências que serão avaliadas oportunamente, promovendo a responsabilidade e a motivação pessoal.



2.2 AVALIAÇÃO DETALHADA DAS COMPETÊNCIAS E OBJETIVOS

A avaliação das competências e objetivos é um processo meticuloso que exige atenção, reflexão e diálogo. Ao adotar uma abordagem detalhada para essa avaliação:



- Precisão na avaliação: A utilização de ferramentas e métodos estruturados para avaliar as competências e o cumprimento dos objetivos garante que as avaliações sejam justas, precisas e alinhadas com os padrões organizacionais.
- Feedback construtivo e desenvolvimento contínuo: As sessões de avaliação são projetadas para serem mais do que uma atribuição de notas. São oportunidades para feedback construtivo, reconhecimento de sucessos e discussão de planos de desenvolvimento pessoal e profissional.
- Alinhamento com os objetivos organizacionais: Ao garantir que as competências e objetivos individuais estejam alinhados com os objetivos da equipe e da organização, o processo de avaliação contribui diretamente para o avanço estratégico do Sebrae.

Portanto, a efetividade deste guia é alcançada quando a **Oficina de Metas** é realizada com rigor e as **avaliações das competências e objetivos** são conduzidas com precisão e profundidade. Cada etapa é fundamental e contribui significativamente para a realização dos objetivos finais do Guia: uma cultura de alto desempenho, transparência nas avaliações, desenvolvimento contínuo dos colaboradores e alinhamento estratégico com os objetivos do Sebrae.

3

OFICINAS PARA CONSTRUÇÃO DE METAS



MAXIMIZANDO O DESEMPENHO E A HARMONIA ORGANIZACIONAL ATRAVÉS DE OFICINAS COLABORATIVAS NO SEBRAE

Para assegurar que o processo de avaliação de desempenho no Sebrae não apenas atenda, mas supere as expectativas delineadas neste Guia, é fundamental que cada Unidade conduza Oficinas colaborativas com suas equipes.

O propósito dessas oficinas é duplo:

1. Construir conjuntamente as metas.
2. Garantir um entendimento profundo e compartilhado do processo de avaliação, do início ao fim, evitando surpresas ao término do ciclo.

A clareza e a compreensão coletiva são a base para um processo de avaliação eficaz. Quando um colaborador compreende integralmente como suas metas são estruturadas e como suas competências serão avaliadas ao longo do ano, ele se posiciona não como um espectador, mas como um participante ativo e engajado em seu próprio desenvolvimento.

Desta forma, **transforma o processo de avaliação de um evento anual temido para uma jornada de crescimento contínuo**, refletindo positivamente nas pesquisas de clima organizacional.

Analogamente ao Empretec, onde os empreendedores desenvolvem e aplicam características empreendedoras essenciais nas atividades de suas empresas, os colaboradores do Sebrae, ao estabelecerem e comprometerem-se com seus objetivos individuais, são incentivados a desenvolver e aplicar suas competências-chave – **atuação colaborativa, foco no cliente, orientação à inovação**, gestão de pessoas e liderança transformadora. Este desenvolvimento é essencial para a realização de resultados notáveis ao final do ciclo.

Essencialmente, as oficinas de construção de metas são mais do que reuniões. São incubadoras de engajamento e excelência. Ao garantir que todos os aspectos sejam abordados e compreendidos durante essas oficinas, estamos não apenas cultivando uma equipe comprometida em entregar resultados excepcionais, mas também fomentando uma atmosfera de reconhecimento e recompensa.

ESTE É UM INVESTIMENTO DIRETO NO CLIMA E NA CULTURA DO SEBRAE, PROMOVENDO UM AMBIENTE ONDE O SUCESSO INDIVIDUAL ALIMENTA O SUCESSO COLETIVO.



3.1 OFICINA DE METAS

A definição e a realização de metas são aspectos fundamentais para o sucesso de qualquer organização. No Sebrae, reconhecemos que este processo vai além do estabelecimento de objetivos individuais e coletivos. É sobre **criar um espaço de alinhamento, compreensão e comprometimento**. É por isso que a **estruturação de uma Oficina de Metas** é um passo fundamental, proporcionando uma oportunidade valiosa para que líderes e equipes se reúnam, debatam e definam o melhor caminho a seguir.

A importância de um processo bem estruturado para a Oficina de Metas não pode ser subestimada. Ele serve como um alicerce que assegura a clareza dos objetivos, alinha as expectativas e estabelece um terreno comum para todos os envolvidos.



Contudo, é vital reconhecer que cada líder e equipe possui sua dinâmica única. Portanto, enquanto este Guia oferece uma estrutura detalhada e abrangente para a oficina, é essencial que cada gerente, como líder de pessoas e avaliado pela competência de gestão de pessoas, considere e respeite a singularidade de sua equipe.

Encorajamos os gerentes a se apropriarem deste processo, adaptando a estrutura, a carga horária ou o conteúdo conforme necessário para atender às especificidades e necessidades de suas equipes. Seja ajustando o tempo dedicado a cada seção, incorporando atividades interativas ou mesmo reordenando os tópicos, o objetivo é garantir que a oficina seja tão relevante e produtiva quanto possível.

Contudo, é imperativo manter o foco no objetivo central: realizar uma oficina que não só estabeleça metas claras e alinhadas, mas que também fortaleça a **comunicação, o compromisso e a coesão dentro da equipe**. A transparência, o diálogo aberto e o engajamento ativo de todos os participantes são os pilares que sustentarão o sucesso desta iniciativa.

Com este espírito de flexibilidade, responsabilidade e colaboração, sigamos para a estruturação da Oficina de Metas, preparados para fazer deste um marco significativo no caminho do crescimento e da realização.

3.1.1 Estruturação da Oficina de Metas

1. ABERTURA (15-30 MINUTOS)

- Boas-vindas e introdução dos facilitadores.
- Apresentação dos objetivos da oficina e o que será abordado.

2. CONTEXTO DO QUE SERÁ FEITO (30-45 MINUTOS)

- Explicação sobre a importância do alinhamento de metas individuais e de equipe com os objetivos estratégicos do Sebrae.
- Discussão sobre como um processo de avaliação eficaz contribui para o crescimento individual e organizacional.

3. PROCESSO DE AVALIAÇÃO DO SEBRAE (30-45 MINUTOS)

- Apresentação detalhada do processo de avaliação de desempenho.
- Esclarecimentos sobre como as competências e as entregas são avaliadas.

4. COMPETÊNCIAS (30-45 MINUTOS)

- Descrição das competências essenciais (atuação colaborativa, foco no cliente, orientação à inovação, gestão de pessoas, liderança transformadora).
- Discussão sobre como essas competências são avaliadas e por que são importantes.

5. OBJETIVOS INDIVIDUAIS (30-45 MINUTOS)

- Orientação sobre como definir objetivos individuais SMART.
- Exemplos de bons objetivos individuais e como eles se alinham com os objetivos da organização.

6. METAS DE EQUIPE (30-45 MINUTOS)

- Discussão sobre a importância de metas de equipe e como elas contribuem para o sucesso coletivo.
- Estratégias para garantir que as metas de equipe estejam alinhadas com os objetivos organizacionais.

7. PROCESSO DE AVALIAÇÃO NO FINAL DO CICLO (30-45 MINUTOS)

- Explicação detalhada de como será o processo de avaliação no final do ciclo.
- Discussão sobre feedback, reconhecimento e oportunidades de desenvolvimento.

8. CONSTRUÇÃO DAS METAS DE EQUIPE (1-2 HORAS)

- Divida as equipes (considerando o tamanho das equipes, grupos de 10 a 50).
- Atividades práticas para definir metas de equipe.
- Discussões em grupo e feedback dos facilitadores.

9. CONSTRUÇÃO DAS METAS INDIVIDUAIS (1-2 HORAS)

- Atividades individuais para definir metas pessoais alinhadas com as metas da equipe e os objetivos do Sebrae.
- Sessões de feedback individual ou em pequenos grupos.

10. ENCERRAMENTO E PRÓXIMOS PASSOS (15-30 MINUTOS)

- Resumo dos pontos-chave abordados.
- Discussão sobre os próximos passos e como o progresso será monitorado e apoiado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS:

- Assegure que haja intervalos adequados para descanso e networking.
- Considere utilizar ferramentas interativas e de colaboração, especialmente em grupos grandes, para garantir o engajamento e a participação ativa.
- Esteja preparado para ajustar o tempo conforme necessário, baseado na dinâmica do grupo e no progresso das atividades.
- Lembre-se de que a oficina deve ser um espaço seguro para diálogo aberto, questionamentos e aprendizado colaborativo. A transparência, o engajamento e o compromisso de todos os participantes são fundamentais para o sucesso dessa iniciativa.

4

**ESTRUTURAÇÃO
PARA AVALIAÇÃO
DE PESSOAS**

A avaliação de desempenho é frequentemente associada ao encerramento do ano, marcada por uma formalização no sistema em uma data específica. No entanto, é imperativo entender que **a avaliação de pessoas é um processo contínuo e integrado**, que se inicia muito antes da definição das metas e se estende por toda a jornada laboral. **Trata-se de um exercício diário de observação, feedback e desenvolvimento.**

De fato, a verdadeira avaliação começa com a construção cuidadosa das metas, pois é a partir desse momento que os colaboradores mobilizam seus talentos, refinam suas competências e se empenham na busca por resultados significativos. Este esforço contínuo ao longo do ciclo não só culmina em realizações notáveis, mas também em reconhecimento e valorização merecida.

Para estruturar o processo de avaliação de forma que seja transparente, compreensível e eficaz, é essencial articular claramente cada componente. Este detalhamento visa assegurar que tanto gerentes quanto colaboradores estejam plenamente cientes de suas responsabilidades, do fluxo do processo e das expectativas em cada etapa.

A seguir, detalharemos o processo de avaliação, dividido em seções claras para facilitar tanto a compreensão quanto a implementação efetiva deste procedimento:

SEÇÃO 0: MONITORAMENTO E VALIDAÇÃO DAS METAS INDIVIDUAIS AO LONGO DO ANO

Propósito e importância do monitoramento contínuo

- Destaque a importância de monitorar e validar o progresso das metas individuais continuamente ao longo do ano.
- Explique que esse processo ajuda a garantir alinhamento, proporciona oportunidades para ajustes oportunos e reforça o compromisso com os objetivos estabelecidos.

Estabelecimento de checkpoints regulares

- Defina checkpoints regulares para a revisão das metas individuais.
- Esses checkpoints devem servir como oportunidades para os colaboradores demonstrarem o progresso, discutirem desafios e receberem feedback.

Validação progressiva das metas

- Durante cada checkpoint, avalie o progresso em relação às metas estabelecidas. Se uma meta for alcançada conforme planejado, reconheça o sucesso e valide a conclusão da meta.
- Se houver desvios ou atrasos, discuta as causas, ofereça suporte e ajuste os planos de ação conforme necessário para realinhar o esforço com os objetivos.

Documentação e transparência

- Mantenha um registro detalhado do progresso, das discussões e de qualquer ajuste feito nas metas ao longo do ano. Isso garantirá transparência e fornecerá uma base sólida para a avaliação final.

Comunicação e feedback contínuo

- Estabeleça uma comunicação aberta e constante com cada colaborador, garantindo que ele esteja ciente de como seu progresso está sendo percebido e o que é esperado para os próximos períodos.

Preparação para a avaliação final

- Use o processo de monitoramento e validação para preparar o colaborador para a avaliação final.
- A documentação acumulada e o entendimento mútuo do progresso ao longo do ano servirão como base para uma avaliação final justa e bem-informada.

SEÇÃO 1: PREPARAÇÃO PARA A AVALIAÇÃO

Entendimento das ferramentas e recursos:

- Certifique-se de que todos os colaboradores estejam familiarizados com as ferramentas (como o Formulário da INDIVIDUANDO e o sistema de avaliação oficial do Sebrae – APPUS) e demais recursos disponíveis, se tiver.
- Providencie treinamentos ou materiais explicativos, se necessário.

Agendamento das Avaliações:

- Planeje e agende sessões individuais de avaliação, garantindo privacidade e tempo suficiente para discussões detalhadas com cada colaborador da sua equipe.

SEÇÃO 2: AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS

Introdução e contextualização

- Comece a sessão explicando o propósito da avaliação e como ela será conduzida.
- Reafirme a importância da transparência e do envolvimento ativo do colaborador durante o processo.

Explicação e contextualização das competências

- Antes de começar a preencher o formulário, explique detalhadamente o que cada competência significa.
- Dê exemplos concretos para cada item da lista de evidências, esclarecendo como essas competências podem se manifestar no dia a dia. Isso ajudará o colaborador a compreender melhor as expectativas e a responder com mais assertividade.

Processo de avaliação passo a passo

- Com um entendimento claro das competências e das expectativas, utilize o formulário do INDIVIDUANDO para discutir cada competência.

- Para cada item da lista de competências, pergunte ao colaborador sobre a frequência (nunca, às vezes, frequentemente, sempre) com que ele desempenha cada comportamento relacionado.
- Peça exemplos específicos para justificar as respostas e para esclarecer quaisquer dúvidas que forem surgindo.
- Anote as respostas e quaisquer observações que considere relevantes.

Recebimento e discussão das notas automáticas

- Após completar o formulário, aguarde a nota automática que será enviada ao seu e-mail pelo sistema INDIVIDUANDO.
- Quando receber a nota preliminar, reveja-a junto com o colaborador.
- Discuta a nota, fornecendo feedback construtivo e ouvindo as perspectivas do colaborador.
- Caso haja discrepâncias ou áreas de desacordo, explore os motivos e faça anotações detalhadas. Isso será útil para discussões adicionais ou para fazer ajustes no sistema oficial, se necessário.

Transição para o sistema oficial de avaliação (Sistema APPUS)

- Com a nota preliminar e qualquer feedback ou ajuste anotado, acesse o sistema oficial de avaliação do Sebrae (Sistema APPUS).

- Use as notas e informações do formulário da INDIVIDUANDO como base para a entrada no sistema oficial, considerando qualquer discussão ou ajuste feito durante a revisão das notas com o colaborador.
- Garanta que a nota final fornecida pelo Sistema APPUS reflita com precisão o desempenho do colaborador, conforme discutido e acordado durante a sessão de avaliação.

SEÇÃO 3: AVALIAÇÃO DOS OBJETIVOS INDIVIDUAIS (METAS INDIVIDUAIS)

Revisão das metas e resultados

- Analise cada meta individual e os resultados alcançados.
- Confirme se a meta foi atingida e, se foi superada, de que maneira.

Determinação das notas para as metas

- Utilize a escala de avaliação para atribuir uma nota baseada no cumprimento e na superação das metas.
- Discuta cada nota, explicando como a avaliação foi feita e ouvindo o feedback do colaborador.
- Para metas superadas com méritos extraordinários, considere notas acima de 3,9, explicando claramente os critérios para essa avaliação.

SEÇÃO 4: CONCLUSÃO, FEEDBACK E PLANEJAMENTO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL

Atribuição e comunicação das notas

- Após a avaliação das competências e dos objetivos individuais, apresente as notas finais aos colaboradores, assegurando que o processo seja transparente e que as expectativas estejam claramente definidas.
- Explique que, embora a avaliação seja um reconhecimento do desempenho, a progressão na carreira está condicionada a fatores adicionais, incluindo a disponibilidade de oportunidades e a comparação relativa de desempenho entre pares.

CrITÉRIOS de progressão de carreira

- Comunique que apenas colaboradores com notas superiores a 4,0 serão considerados para crescimento de carreira, como ganho de steps ou outras oportunidades de avanço.
- Esclareça que, devido à limitação de recursos ou políticas internas, nem todos os colaboradores com notas acima de 4,0 poderão ser reconhecidos. A decisão final dependerá da nota relativa dentro da escala de desempenho (4,1, 4,2, até 5,0), e as notas mais altas terão prioridade no processo de seleção para progressão.

Discussão do desempenho e Plano de Desenvolvimento

- Use a nota final para discutir o desempenho geral do colaborador, reconhecendo áreas de força e identificando oportunidades de melhoria.
- Com base na avaliação, discuta um plano de desenvolvimento para o próximo ciclo, definindo objetivos de aprendizado, capacitação e crescimento profissional.

Feedback, reconhecimento e encerramento

- Encerre a sessão fornecendo feedback positivo e construtivo, reconhecendo os sucessos e incentivando o desenvolvimento contínuo.
- Garanta que todas as dúvidas sejam esclarecidas e que o colaborador esteja ciente dos próximos passos, incluindo qualquer ação necessária para seu desenvolvimento profissional.

Comunicação das decisões e próximos passos

- Após a conclusão de todas as avaliações, comunique as decisões relativas à progressão de carreira e forneça orientações sobre como os colaboradores podem se preparar e qualificar para oportunidades futuras.
- Estabeleça um plano claro para acompanhamento, apoio e avaliação contínua do desenvolvimento do colaborador.

SEÇÃO 5: ACOMPANHAMENTO

Monitoramento e Suporte Contínuo

- Estabeleça um cronograma para check-ins regulares para monitorar o progresso em relação ao plano de desenvolvimento.
- Ofereça suporte, recursos e orientação conforme necessário.

Ao estruturar o processo dessa maneira, você garante que todos os colaboradores tenham uma compreensão clara das expectativas, dos procedimentos e do propósito da avaliação de desempenho. Isso contribuirá para uma cultura de avaliação justa, transparente e construtiva no Sebrae.

5

ENTENDENDO OS CONCEITOS CENTRAIS DA AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIA



No cerne de uma organização vibrante e progressiva como o Sebrae, o desenvolvimento contínuo e a avaliação cuidadosa dos colaboradores são fundamentais. A avaliação de competências é uma ferramenta essencial que nos ajuda a medir o desempenho e, também, promover o crescimento, a inovação e a excelência dentro de nossa equipe.

Antes de mergulharmos nos detalhes das competências específicas, é importante entender que esta avaliação não é um fim em si mesma, mas uma jornada de desenvolvimento. **Cada competência reflete um conjunto de habilidades, conhecimentos e comportamentos** que são importantes para o sucesso não apenas do indivíduo, mas da organização como um todo.

Nesta seção, **vamos explorar as competências centrais avaliadas no Sebrae**. Vamos dissecar cada uma delas para entender o que realmente significa ser proficiente nessas áreas, e como essa proficiência se traduz em resultados tangíveis para a equipe e para a organização.

Ao compreender plenamente cada competência, estamos equipando nossos colaboradores não apenas para atender às expectativas, mas para superá-las, elevando assim o padrão de excelência que define o Sebrae.

A seguir, apresentaremos as competências nas quais os colaboradores do Sebrae são avaliados:

5.1 ATUAÇÃO COLABORATIVA

Atuar de maneira colaborativa e integrada para alcance dos resultados comuns.



5.1.1 Perguntas norteadoras

1. Lida positivamente com pessoas de diferentes gerações, perfis e/ou áreas de atuação, respeitando opiniões e contribuições divergentes?
2. Mobiliza os parceiros de trabalho para alcance dos resultados, tendo em vista o cumprimento dos objetivos da área?
3. Implementa ações integradas com outras unidades internas ou externas para otimização de processos e resultados?
4. Assume suas responsabilidades dentro da equipe de modo a não sobrecarregar os outros?
5. Presta ajuda, tempestivamente e com eficiência, aos colegas no desempenho de suas tarefas?

Atuação colaborativa no Sebrae significa **trabalhar de forma sinérgica** com colegas, clientes e parceiros para alcançar objetivos comuns que estão alinhados com a missão da organização de fomentar o empreendedorismo. Isso envolve compartilhar conhecimento, recursos e esforços, comunicar-se de forma eficaz e construir relacionamentos baseados na confiança, respeito e um compromisso compartilhado com a excelência.

5.1.2 Elementos Chave

Comunicação eficiente e aberta: Promover um diálogo aberto onde ideias, preocupações e soluções possam ser livremente compartilhadas, incluindo habilidades de escuta ativa, empatia e a capacidade de expressar ideias de forma clara e construtiva.

Respeito pela diversidade e inclusão: Valorizar e aproveitar a riqueza que diferentes perspectivas e experiências trazem para a equipe, o que envolve respeitar as opiniões alheias, ser aberto a aprender com os outros e criar um ambiente inclusivo onde todos se sintam valorizados e capazes de contribuir.

Trabalho em equipe e sinergia: Colaborar efetivamente em equipe, compreendendo que os resultados coletivos superam os esforços individuais, como a capacidade de negociar, compartilhar responsabilidades, apoiar colegas e trabalhar em direção a um objetivo comum.

Integração entre diferentes áreas e unidades: Trabalhar de forma integrada com outras unidades e departamentos do Sebrae e com entidades externas, quando necessário. Isso requer uma visão sistêmica da organização, compreendendo como as diferentes partes interagem e contribuem para os objetivos gerais.

Responsabilidade compartilhada e autonomia: Assumir responsabilidade pelo próprio trabalho, mas também entender como ele se encaixa no quadro maior, o que inclui ser proativo, confiável e disposto a ir além do próprio escopo de trabalho para ajudar a equipe a alcançar seus objetivos.

Inovação e melhoria contínua: Trabalhar de maneira colaborativa também significa estar aberto a inovações e buscar constantemente maneiras de melhorar os processos e resultados. Isso envolve experimentar novas ideias, aprender com os erros e fazer ajustes para melhorar continuamente.

No Sebrae, a atuação colaborativa não é apenas uma habilidade desejável, mas uma necessidade, dada a natureza do trabalho que envolve múltiplos stakeholders, complexidade de projetos e a necessidade constante de inovação e adaptação.

Portanto, promover e desenvolver essa competência entre os colaboradores é fundamental para alcançar a missão da organização de forma eficaz e sustentável.

5.1.3 Destrinchando cada item de evidência da competência de ATUAÇÃO COLABORATIVA

Lida positivamente com pessoas de diferentes gerações, perfis e/ou áreas de atuação, respeitando opiniões e contribuições divergentes?

Esta faceta da competência enfatiza a capacidade de trabalhar efetivamente em um ambiente diversificado. Significa valorizar e respeitar diferentes perspectivas e abordagens, promovendo um ambiente inclusivo e colaborativo.

Exemplos práticos:

- Promove um ambiente inclusivo, encorajando todos os membros da equipe a expressar suas ideias e opiniões, e abordando ativamente quaisquer sinais de exclusão ou desrespeito.
- Atua como mediador em discussões, garantindo que diferentes pontos de vista sejam considerados e respeitados, e que as melhores ideias sejam selecionadas com base no mérito, independentemente de quem as propôs.
- Organiza sessões de formação de equipe e atividades que celebram e exploram a diversidade dentro da equipe, promovendo um melhor entendimento e apreciação das diferentes perspectivas e experiências.
- Adota uma abordagem flexível e adaptativa ao trabalhar com membros da equipe de diferentes gerações ou áreas de especialização, adaptando a comunicação e as técnicas de colaboração conforme necessário.
- Demonstra abertura e interesse genuíno ao aprender com colegas de diferentes perfis, reconhecendo que cada pessoa traz um conjunto único de habilidades e conhecimentos para a equipe.

MOBILIZA OS PARCEIROS DE TRABALHO PARA ALCANCE DOS RESULTADOS, TENDO EM VISTA O CUMPRIMENTO DOS OBJETIVOS DA ÁREA?

Isso se refere à habilidade de motivar e coordenar esforços coletivos para atingir metas comuns. Não é apenas sobre liderar, mas sobre inspirar e facilitar a colaboração efetiva entre os membros da equipe.

Exemplos práticos:

1. Define claramente os objetivos e expectativas da equipe, comunicando-os de forma que todos entendam sua importância e como suas contribuições individuais se encaixam na visão mais ampla.
2. Reconhece e celebra as contribuições e sucessos dos membros da equipe, criando um senso de realização compartilhada e incentivando um compromisso contínuo com os objetivos da equipe.
3. Identifica e utiliza os pontos fortes e as motivações individuais dos membros da equipe para maximizar o desempenho e a satisfação, garantindo que cada pessoa possa contribuir da melhor maneira possível.
4. Facilita a colaboração e a cooperação entre os membros da equipe, eliminando barreiras, promovendo a comunicação aberta e fornecendo os recursos necessários para o sucesso da equipe.
5. Monitora o progresso em relação aos objetivos, fornecendo feedback oportuno e ajustando estratégias conforme necessário para manter a equipe no caminho certo e garantir o cumprimento dos objetivos.

IMPLEMENTA AÇÕES INTEGRADAS COM OUTRAS UNIDADES INTERNAS OU EXTERNAS PARA OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS E RESULTADOS?

Esta habilidade está relacionada à capacidade de trabalhar além das fronteiras do próprio departamento ou organização, buscando sinergias e oportunidades de colaboração que beneficiem o projeto ou a organização como um todo.

Exemplos práticos:

- Identifica oportunidades de parceria com outras unidades ou organizações que possam trazer valor adicional ou conhecimento especializado para um projeto ou iniciativa.
- Coordena e gerencia projetos interdepartamentais ou interorganizacionais, garantindo que todos os envolvidos compreendam seus papéis, responsabilidades e como suas contribuições se encaixam no objetivo maior.
- Facilita a troca de informações e recursos entre diferentes unidades ou parceiros, criando um ambiente colaborativo onde o conhecimento e as melhores práticas são compartilhados.
- Estabelece e mantém relacionamentos fortes com parceiros internos e externos, construindo uma rede de colaboração que pode ser mobilizada para alcançar objetivos comuns.
- Avalia e comunica os benefícios da colaboração para todas as partes envolvidas, garantindo que haja um entendimento claro do valor agregado e um compromisso contínuo com a colaboração.

ASSUME SUAS RESPONSABILIDADES DENTRO DA EQUIPE DE MODO A NÃO SOBRECARREGAR OS OUTROS?

Essa habilidade destaca a importância de cada membro da equipe ser responsável e confiável, garantindo que seu trabalho seja feito de maneira que não imponha um ônus indevido sobre os colegas.

Exemplos práticos:

- Gerencia proativamente o próprio tempo e carga de trabalho, garantindo que as tarefas e projetos sejam concluídos de forma eficiente e oportuna.
- Antecipa possíveis gargalos ou desafios em seu trabalho e toma medidas para resolver essas questões antes que elas afetem o restante da equipe.
- Comunica-se abertamente sobre o progresso, desafios ou necessidades de suporte, garantindo que a equipe esteja ciente e possa ajustar os planos conforme necessário.
- Oferece-se para ajudar ou assumir tarefas adicionais quando percebe que colegas estão sobrecarregados ou enfrentando dificuldades, promovendo um espírito de suporte e colaboração.
- Gerencia expectativas com líderes e colegas de equipe, assegurando que haja uma compreensão realista das capacidades, prazos e entregas, evitando surpresas ou sobrecarga de trabalho.

PRESTA AJUDA, TEMPESTIVAMENTE E COM EFICIÊNCIA, AOS COLEGAS NO DESEMPENHO DE SUAS TAREFAS?

Trata-se de ser um membro de equipe solidário, oferecendo apoio e assistência aos colegas quando necessário, de maneira oportuna e eficaz.

Exemplos práticos:

- Está disponível e acessível para responder a perguntas ou fornecer assistência quando os colegas precisam de ajuda, oferecendo orientação baseada em experiência e conhecimento.
- Identifica quando os colegas estão enfrentando desafios e proativamente oferece suporte, compartilhando recursos, conhecimentos ou assumindo parte do trabalho, se necessário.
- Colabora estreitamente com colegas em tarefas ou projetos, combinando habilidades e conhecimentos para alcançar melhores resultados de forma mais eficiente.
- Promove uma cultura de aprendizado e apoio mútuo, incentivando a equipe a compartilhar conhecimentos, soluções e melhores práticas.
- Reconhece e aprecia a contribuição dos colegas, celebrando sucessos coletivos e individuais, e contribuindo para um ambiente de trabalho positivo e motivador..

5.2 FOCO NO CLIENTE

Gerar impacto positivo para os clientes, atendendo às suas necessidades, por meio de soluções, ao mesmo tempo em que agrega valor ao negócio.



5.2.1 Perguntas norteadoras

1. Direciona suas atividades para gerar resultados com maior impacto positivo para o Sebrae?
2. Toma decisões sob análise de diferentes possibilidades e perspectivas?
3. Mantém desempenho positivo em momentos de pressão e urgência?
4. Avalia os resultados obtidos pelas ações empreendidas?
5. Realiza suas entregas com qualidade, no prazo esperado, atendendo às expectativas dos clientes (internos e/ou externos)?

No Sebrae, o “**Foco no Cliente**” é uma competência central que permeia todas as atividades e interações. Esta competência **não é apenas sobre atender às necessidades dos clientes**. É sobre **antecipá-las, compreendê-las profundamente e ir além** para garantir o sucesso e a satisfação do cliente. Portanto, o Foco no Cliente é o compromisso de criar um valor real e duradouro para os empreendedores e pequenas empresas que servimos.

5.2.2 Elementos chave

- **Compreensão profunda das necessidades do cliente:** Envolve uma escuta ativa e empática para entender não apenas o que os clientes estão dizendo, mas também o que não estão dizendo, o que pode incluir uma análise aprofundada das tendências do mercado, feedbacks e comportamentos dos clientes para antecipar suas necessidades e expectativas.
- **Personalização e soluções sob medida:** Reconhece a singularidade de cada cliente e adapta serviços e produtos para atender às suas necessidades específicas. A personalização vai além da customização. Ela envolve uma conexão genuína com o cliente e a entrega de soluções que ressoam com suas circunstâncias individuais.
- **Criação de valor excepcional:** Foco no Cliente no Sebrae significa não apenas satisfazer, mas encantar os clientes, oferecendo um valor que vai além das expectativas. Isso pode envolver fornecer insights únicos, recursos exclusivos ou experiências memoráveis que promovam o sucesso dos negócios dos clientes.
- **Engajamento contínuo e construtivo:** Mantém um diálogo contínuo com os clientes, garantindo que eles se sintam ouvidos, valorizados e engajados. O engajamento vai além das interações transacionais; é sobre construir um relacionamento de longo prazo baseado na confiança e no respeito mútuo.

- **Feedback e melhoria contínua:** Abraça o feedback dos clientes como uma ferramenta essencial para o crescimento e a melhoria. No Sebrae, o Foco no Cliente envolve estar em um estado constante de aprendizado e evolução, utilizando as percepções dos clientes para aprimorar serviços, produtos e processos continuamente.
- **Advocacia e defesa dos interesses do cliente:** Significa ser um defensor dos clientes, garantindo que suas vozes sejam ouvidas e que seus interesses sejam representados em todas as decisões e estratégias. No Sebrae, trabalhamos não apenas para os nossos clientes, mas com eles, defendendo seus interesses e contribuindo para seu sucesso e prosperidade.

No Sebrae, o Foco no Cliente é mais do que uma competência; é uma filosofia que impulsiona nossa missão e nossas ações. É o reconhecimento de que o sucesso dos nossos clientes é intrinsecamente ligado ao nosso próprio sucesso. Ao cultivar e aprimorar continuamente essa competência, nos esforçamos para ser não apenas um provedor de serviços, mas um parceiro confiável na jornada de cada empreendedor e pequena empresa que atendemos.



5.2.3 Destrinchando cada item de evidência da competência de FOCO NO CLIENTE

DIRECIONA SUAS ATIVIDADES PARA GERAR RESULTADOS COM MAIOR IMPACTO POSITIVO PARA O SEBRAE?

Esta faceta da competência envolve entender e atuar de acordo com as prioridades estratégicas do Sebrae, garantindo que suas ações contribuam significativamente para os objetivos gerais da organização e maximizem o valor proporcionado aos clientes.

Exemplos práticos:

1. Um colaborador reestrutura um processo interno para aumentar a eficiência, permitindo que mais recursos sejam focados em serviços diretos ao cliente.
2. Um membro da equipe desenvolve uma nova abordagem para coletar e analisar o feedback do cliente, resultando em melhorias de produtos que aumentam significativamente a satisfação do cliente.
3. Implementação de uma ferramenta de CRM para melhorar o relacionamento com os clientes, resultando em maior retenção e satisfação do cliente.
4. Realização de workshops regulares para a equipe, focados em entender e alinhar as atividades às necessidades emergentes dos clientes.
5. Introdução de uma política de “cliente em primeiro lugar” na sua unidade, incentivando colegas a sempre considerarem o impacto de suas ações na experiência do cliente.

TOMA DECISÕES SOB ANÁLISE DE DIFERENTES POSSIBILIDADES E PERSPECTIVAS?

Refere-se à capacidade de considerar várias opções e perspectivas antes de tomar uma decisão, garantindo que sejam tomadas decisões equilibradas e bem-informadas que atendam às necessidades dos clientes e aos objetivos do Sebrae.

Exemplos Práticos:

1. Antes de lançar um novo serviço, um colaborador conduz grupos focais com clientes e consulta várias equipes internas para entender todas as implicações da decisão.
2. Um gerente organiza sessões de brainstorming com sua equipe e clientes para explorar múltiplas soluções para um desafio comum do cliente.
3. Avaliação de riscos e benefícios de diferentes fornecedores antes de fazer uma escolha que impactará diretamente os clientes.
4. Consulta a feedback de clientes e análises de mercado antes de decidir sobre mudanças nos preços dos serviços.
5. Realização de simulações ou cenários “E se” para entender as possíveis consequências das decisões nos resultados dos clientes.

MANTÉM DESEMPENHO POSITIVO EM MOMENTOS DE PRESSÃO E URGÊNCIA?

Esta habilidade é sobre manter a calma, o foco e a eficiência mesmo em situações de alta pressão ou urgência, garantindo que os serviços aos clientes sejam mantidos nos padrões mais elevados possíveis.

Exemplos Práticos:

1. Durante um pico inesperado de demanda, um colaborador coordena eficazmente recursos adicionais para garantir que todos os pedidos dos clientes sejam atendidos a tempo.
2. Em uma crise, um líder de equipe mantém a equipe focada e produtiva, garantindo que os serviços críticos aos clientes continuem sem interrupções.
3. Um colaborador enfrenta um prazo apertado devido a uma solicitação urgente de um cliente e reorganiza suas prioridades para garantir a entrega no prazo sem comprometer a qualidade.
4. Resolução rápida e eficaz de um problema crítico de um cliente, comunicando-se efetivamente com o cliente e a equipe durante todo o processo.
5. Mantém uma atitude positiva e um ambiente de trabalho motivador para a equipe, mesmo em situações de alta pressão, garantindo que o foco no cliente não seja perdido.

AVALIA OS RESULTADOS OBTIDOS PELAS AÇÕES EMPREENDIDAS?

Trata-se da capacidade de refletir criticamente sobre as ações realizadas, avaliando sua eficácia em termos de resultados alcançados para os clientes e para o Sebrae, e utilizando essas informações para aprimorar práticas futuras.

Exemplos Práticos:

1. Analisa o feedback dos clientes após a implementação de um novo serviço ou produto, identificando áreas de sucesso e de necessidade de melhoria.
2. Monitora indicadores-chave de desempenho (KPIs) relacionados ao atendimento ao cliente, como tempo de resposta, satisfação do cliente e taxa de resolução no primeiro contato.
3. Realiza análises pós-implementação de projetos ou campanhas para medir o ROI e o impacto nas metas de negócios, ajustando estratégias conforme necessário.
4. Reúne e avalia dados de diferentes fontes (feedback dos clientes, desempenho de vendas, relatórios de serviço) para ter uma visão holística do impacto das ações.
5. Utiliza ferramentas de análise e relatórios para medir o sucesso das iniciativas de melhoria contínua e identificar tendências ou padrões que possam informar a tomada de decisão futura.

REALIZA SUAS ENTREGAS COM QUALIDADE, NO PRAZO ESPERADO, ATENDENDO ÀS EXPECTATIVAS DOS CLIENTES (INTERNOS E/OU EXTERNOS)?

Esta competência destaca a importância de entregar serviços e produtos de alta qualidade, pontualmente e de acordo com as necessidades e expectativas dos clientes, garantindo a satisfação do cliente e fortalecendo a reputação e a confiabilidade do Sebrae.

Exemplos práticos:

1. Implementa processos e controles rigorosos de qualidade para garantir que todos os produtos ou serviços entregues aos clientes atendam aos padrões elevados do Sebrae.
2. Gerencia efetivamente o tempo e os recursos para garantir que todas as entregas sejam feitas dentro do prazo, sem comprometer a qualidade.
3. Estabelece expectativas claras com os clientes desde o início e comunica-se regularmente sobre o progresso, garantindo que estejam sempre informados e satisfeitos.
4. Adota uma abordagem centrada no cliente para o desenvolvimento de produtos ou serviços, garantindo que as entregas atendam às suas necessidades específicas e preferências.
5. Implementa um sistema eficaz de acompanhamento e suporte pós-venda para garantir que os clientes estejam satisfeitos com suas compras e que quaisquer problemas sejam resolvidos prontamente.

[illegible]

5.3.1 Perguntas norteadoras

1. Busca novas oportunidades para o Sebrae, atuando como donos do negócio?
2. Analisa tendências do mercado e de cenários, identificando necessidades e oportunidades de melhoria (de produtos, serviços, captação, custos etc.)?
3. Apresenta e implementa novas soluções, alinhadas às estratégias do Sebrae?
4. Adapta-se a novos contextos e situações, de forma a atender as necessidades do negócio?
5. Cria conteúdos, produtos, conhecimentos ou processos novos que gere valor para o Sebrae, através da análise e integração das informações existentes?

A “**Orientação à Inovação**” no Sebrae é uma competência fundamental que destaca a nossa constante busca por novas soluções e abordagens que fortaleçam a nossa missão de apoiar e desenvolver o empreendedorismo e as pequenas empresas. Esta competência é mais do que simplesmente gerar ideias; trata-se de transformar essas ideias em resultados tangíveis e competitivos que agreguem valor real ao Sebrae e à comunidade de negócios que servimos.

5.3.2 Elementos chave

- **Cultura de criatividade e abertura a novas ideias:** Promove um ambiente em que a criatividade é valorizada e incentivada. Cada membro da equipe é encorajado a pensar fora da caixa e a trazer novas ideias, independentemente do seu papel ou nível hierárquico. Valoriza-se a diversidade de pensamento, reconhecendo que as melhores ideias podem vir de qualquer lugar.
- **Capacidade de identificar e analisar oportunidades:** Envolve uma compreensão aguçada do mercado, das tendências e das necessidades emergentes dos clientes, permitindo ao Sebrae antecipar-se e posicionar-se estrategicamente. Inclui a habilidade de analisar criticamente o potencial de novas ideias e conceitos, considerando sua viabilidade, impacto potencial e alinhamento com os objetivos do Sebrae.
- **Prototipagem e experimentação:** Encoraja a experimentação e a prototipagem rápida como meios para explorar e refinar novas ideias. A falha é vista como uma parte essencial do processo de aprendizado e inovação. Promove uma abordagem iterativa para o desenvolvimento de produtos e serviços, onde o feedback é continuamente integrado para melhorar e aperfeiçoar as soluções.
- **Colaboração e sinergia interdepartamental:** Reconhece que a inovação muitas vezes requer uma colaboração transversal entre diferentes áreas e especializações. Facilita e apoia a colaboração entre departamentos para garantir que a inovação seja abrangente e integrada. Incentiva parcerias com outras organizações, instituições de pesquisa e grupos de interesse para fomentar a inovação e o compartilhamento de conhecimentos.

- **Agilidade e adaptabilidade:** Mantém uma abordagem ágil e flexível, capaz de se adaptar rapidamente às mudanças do mercado e aos desafios emergentes. Está sempre pronto para pivotar e ajustar estratégias, garantindo que a inovação seja não apenas relevante, mas também oportuna e alinhada com as necessidades atuais.
- **Implementação eficaz e medição de impacto:** Não se limita à geração de ideias; inclui uma forte ênfase na implementação eficaz e na tradução de conceitos inovadores em resultados tangíveis e mensuráveis. Utiliza métricas e indicadores para avaliar o sucesso das inovações, garantindo que elas contribuam significativamente para os objetivos estratégicos do Sebrae.

No Sebrae, a Orientação à Inovação é uma pedra angular que impulsiona nossa capacidade de permanecer na vanguarda do apoio ao empreendedorismo. Ao abraçar essa competência, nos comprometemos a ser um agente de mudança e progresso, não apenas internamente, mas em toda a comunidade empresarial que servimos.

É a nossa paixão por inovação que nos permite não apenas adaptar-nos às mudanças, mas liderá-las, definindo o padrão para a excelência e o impacto no mundo dos negócios.

5.3.3 Destrinchando cada item de evidência da competência de ORIENTAÇÃO À INOVAÇÃO

BUSCA NOVAS OPORTUNIDADES PARA O SEBRAE, ATUANDO COMO DONOS DO NEGÓCIO?

Esta faceta da competência envolve ter uma mentalidade empreendedora dentro da organização, buscando proativamente novas oportunidades que possam beneficiar o Sebrae, seja através de novos mercados, parcerias, ou inovações nos produtos e serviços.

Exemplos práticos:

1. Um colaborador identifica uma parceria potencial com uma startup de tecnologia, que poderia trazer soluções digitais inovadoras para os clientes do Sebrae.
2. Proposição de um novo modelo de negócio que expande os serviços do Sebrae para um novo segmento de mercado.
3. Desenvolvimento de um projeto para atração de novos investimentos ou recursos, apresentando uma proposta sólida e bem fundamentada aos stakeholders.
4. Proatividade em buscar e participar de eventos e conferências do setor, trazendo novas ideias e contatos que podem beneficiar o Sebrae.
5. Identificação e exploração de novos canais de comunicação e marketing para expandir o alcance e a influência do Sebrae.

ANALISA TENDÊNCIAS DO MERCADO E DE CENÁRIOS, IDENTIFICANDO NECESSIDADES E OPORTUNIDADES DE MELHORIA (DE PRODUTOS, SERVIÇOS, CAPTAÇÃO, CUSTOS ETC.)?

Refere-se à capacidade de entender o ambiente externo em que o Sebrae opera, identificando tendências, mudanças de mercado e necessidades emergentes, e usando essa informação para propor melhorias internas.

Exemplos práticos:

1. Realização de uma pesquisa de mercado detalhada que revela uma demanda crescente por consultoria em sustentabilidade, levando à criação de um novo serviço.
2. Análise de feedback dos clientes e dados de mercado para identificar padrões e propor melhorias nos produtos existentes.
3. Monitoramento constante de indicadores econômicos e de mercado, usando essas informações para ajustar estratégias de captação de recursos.
4. Identificação de uma tendência de mercado que sugere a necessidade de digitalizar certos serviços, levando a uma transformação digital no Sebrae.
5. Realização de uma análise de custo-benefício que resulta na reestruturação de certos processos, reduzindo custos e aumentando a eficiência.

APRESENTA E IMPLEMENTA NOVAS SOLUÇÕES, ALINHADAS ÀS ESTRATÉGIAS DO SEBRAE?

Esta habilidade é sobre ser inovador e proativo na proposta e implementação de soluções que não apenas resolvam problemas existentes, mas que também estejam alinhadas com a visão e estratégia geral do Sebrae.

Exemplos práticos:

1. Desenvolvimento e implementação de um novo programa de treinamento digital que está alinhado com a estratégia do Sebrae de promover o empreendedorismo digital.
2. Proposição de uma nova ferramenta de análise de dados que ajuda a equipe a entender melhor as necessidades dos clientes, alinhada com a estratégia de foco no cliente do Sebrae.
3. Criação de uma campanha de marketing inovadora que não apenas aumenta a visibilidade do Sebrae, mas também reforça sua posição como líder em apoio ao empreendedorismo.
4. Implementação de um novo processo interno que melhora a eficiência da equipe, permitindo que mais recursos sejam focados em atividades estratégicas.
5. Desenvolvimento de um novo modelo de parceria com empresas locais, alinhado com a missão do Sebrae de apoiar a economia local.

ADAPTA-SE A NOVOS CONTEXTOS E SITUAÇÕES, DE FORMA A ATENDER AS NECESSIDADES DO NEGÓCIO?

Trata-se da capacidade de ser flexível e adaptável, ajustando-se rapidamente a novos contextos, desafios e oportunidades, garantindo que o Sebrae possa continuar a atender às necessidades de seus clientes de forma eficaz em um ambiente em constante mudança.

Exemplos Práticos:

1. Adaptação rápida a uma mudança súbita no mercado, ajustando a oferta de serviços do Sebrae para atender às novas necessidades dos clientes.
2. Reestruturação de uma equipe ou projeto em resposta a um desafio inesperado, garantindo que os objetivos sejam ainda alcançados.
3. Implementação de novas tecnologias ou métodos de trabalho para melhorar a capacidade do Sebrae de servir seus clientes em um cenário em mudança.
4. Flexibilidade no planejamento e execução de eventos ou programas, ajustando-se a mudanças nas regulamentações ou preferências dos clientes.
5. Rápida aprendizagem e aplicação de novas habilidades ou conhecimentos necessários para manter o Sebrae na vanguarda do setor.

CRIA CONTEÚDOS, PRODUTOS, CONHECIMENTOS OU PROCESSOS NOVOS QUE GERE VALOR PARA O SEBRAE, ATRAVÉS DA ANÁLISE E INTEGRAÇÃO DAS INFORMAÇÕES EXISTENTES?

Esta habilidade é sobre a capacidade de sintetizar e transformar informações e conhecimentos existentes em novas criações que agregam valor significativo ao Sebrae e seus clientes, inovando em produtos, serviços e métodos.

Exemplos Práticos:

1. Criação de um novo relatório ou conteúdo que consolida várias fontes de informação, oferecendo insights valiosos para os clientes e a equipe do Sebrae.
2. Desenvolvimento de um novo serviço ou produto que atende a uma lacuna no mercado, baseado em uma análise profunda das necessidades dos clientes e das capacidades do Sebrae.
3. Compilação e análise de dados de feedback dos clientes para criar um novo processo que melhore significativamente a experiência do cliente.
4. Transformação de conhecimentos internos em materiais de treinamento ou recursos que podem ser utilizados para capacitar clientes ou colegas.
5. Inovação em um processo interno, integrando diferentes tipos de informações e práticas para aumentar a eficiência e eficácia do Sebrae.



Esses exemplos e orientações devem ajudar a ilustrar como a competência “Orientação à Inovação” pode ser manifestada e avaliada no contexto do Sebrae, proporcionando uma base para a autoavaliação dos colaboradores e para o feedback construtivo durante o processo de avaliação.

5.4 GESTÃO DE PESSOAS

Integra os esforços da equipe, a fim de atingir os objetivos estabelecidos construindo equipes de alta performance e clima de trabalho saudável e envolvente.



5.4.1 Perguntas norteadoras

1. Comunica-se de maneira efetiva e contínua com os membros da equipe, alinhando propósitos, entregas e comportamentos desejados?
2. Assume a responsabilidade pelas demandas da área, buscando maximizar a otimização dos recursos disponíveis para o atingir os resultados esperados?
3. Cria um ambiente favorável ao aprendizado e ao compartilhamento do conhecimento na unidade, preparando os empregados para novos desafios e conciliando os interesses do indivíduo às necessidades da instituição?
4. Empodera os membros da equipe para que possam criar soluções/melhorias?

No Sebrae, a “Gestão de Pessoas” é uma competência vital que reflete a nossa dedicação em cultivar um ambiente de trabalho que não apenas alcança resultados excepcionais, mas também promove o desenvolvimento e o bem-estar de cada membro da equipe. Esta competência vai além da mera supervisão; é sobre liderar com empatia, compreensão e uma visão focada no crescimento coletivo e individual.

5.4.2 Elementos chave

Liderança inspiradora e apoio: Envolve inspirar e motivar a equipe, estabelecendo uma visão clara e garantindo que todos entendam como suas contribuições se encaixam nos objetivos maiores do Sebrae. Inclui oferecer apoio, orientação e recursos necessários para que cada membro da equipe possa desempenhar seu melhor.

Cultura de alto desempenho e responsabilidade: Promove uma cultura onde a excelência é esperada, reconhecida e recompensada. Estabelece expectativas elevadas, mas também fornece o suporte necessário para que essas expectativas possam ser atendidas. Incentiva a responsabilidade individual e coletiva, garantindo que todos na equipe estejam comprometidos com os objetivos comuns e responsáveis pelos resultados.

Desenvolvimento contínuo e capacitação: Prioriza o desenvolvimento contínuo da equipe, identificando e cultivando os pontos fortes de cada membro e abordando áreas de melhoria através de treinamento, mentorias e oportunidades de aprendizado. Reconhece e utiliza as habilidades e talentos únicos de cada colaborador, permitindo que todos contribuam ao máximo para o sucesso da equipe.

Comunicação clara e feedback construtivo: Mantém linhas de comunicação abertas e transparentes, garantindo que todos na equipe estejam informados, envolvidos e tenham voz nas decisões que afetam seu trabalho. Fornecer feedback regular, construtivo e bidirecional, promovendo um ambiente onde o aprendizado contínuo é valorizado e onde é seguro falar e assumir riscos.

Clima de trabalho positivo e saúde organizacional: Cultiva um ambiente de trabalho positivo, onde o respeito, a confiança e a colaboração são a norma. Assegura que o local de trabalho seja não apenas produtivo, mas também acolhedor e propício ao desenvolvimento pessoal. Atenta para a saúde organizacional, incluindo o bem-estar emocional e físico dos colaboradores, reconhecendo que uma equipe saudável e equilibrada é mais eficaz e inovadora.

Promoção de diversidade, inclusão e igualdade: Valoriza e promove a diversidade dentro da equipe, reconhecendo que diferentes perspectivas e experiências enriquecem as soluções e fortalecem os resultados. Assegura que todas as políticas e práticas de gestão de pessoas estejam fundamentadas nos princípios de inclusão e igualdade, garantindo que cada membro da equipe tenha as mesmas oportunidades de crescer, contribuir e avançar.

No Sebrae, a Gestão de Pessoas é um pilar essencial que sustenta a nossa capacidade de ser uma organização dinâmica, resiliente e inovadora. Ao investir na nossa equipe, não estamos apenas promovendo o sucesso imediato; estamos construindo a base para um futuro em que cada colaborador se sente valorizado, capacitado e fundamental para nossa missão.

É através dessa abordagem cuidadosa e dedicada à Gestão de Pessoas que o Sebrae continua a ser um ambiente onde talentos florescem e resultados extraordinários são alcançados.

5.4.3 Destrinchando cada item de evidência da competência de GESTÃO DE PESSOAS

COMUNICA-SE DE MANEIRA EFETIVA E CONTÍNUA COM OS MEMBROS DA EQUIPE, ALINHANDO PROPÓSITOS, ENTREGAS E COMPORTAMENTOS DESEJADOS?

Esta habilidade envolve uma comunicação clara, aberta e contínua, garantindo que todos na equipe entendam a visão, os objetivos e as expectativas, e que haja um diálogo constante para alinhar propósitos e comportamentos.

Exemplos práticos:

1. Realização de reuniões regulares de alinhamento onde objetivos, metas e progressos são discutidos abertamente, garantindo que todos na equipe estejam na mesma página.
2. Comunicação transparente sobre mudanças nos projetos ou na estratégia da organização, garantindo que a equipe entenda o contexto e o racional por trás das decisões.
3. Uso de feedback construtivo e positivo para orientar os membros da equipe, ajudando-os a entender o que está indo bem e onde podem melhorar.
4. Estabelecimento de canais de comunicação abertos, incentivando os membros da equipe a compartilhar suas ideias, preocupações e sugestões.
5. Fornecimento de atualizações regulares sobre o desempenho da equipe e dos indivíduos, reconhecendo conquistas e abordando desafios de maneira oportuna.

ASSUME A RESPONSABILIDADE PELAS DEMANDAS DA ÁREA, BUSCANDO MAXIMIZAR A OTIMIZAÇÃO DOS RECURSOS DISPONÍVEIS PARA ATINGIR OS RESULTADOS ESPERADOS?

Refere-se à capacidade de gerenciar eficientemente os recursos e as demandas da área, assegurando que os objetivos sejam atendidos de forma eficaz, e que os recursos sejam utilizados de maneira otimizada.

Exemplos práticos:

1. Gerenciamento cuidadoso do orçamento da equipe, garantindo que os recursos sejam alocados de forma a maximizar o impacto e o retorno.
2. Avaliação e reestruturação de processos para eliminar ineficiências e garantir que as tarefas sejam realizadas da forma mais eficiente possível.
3. Priorização de projetos e tarefas com base em sua importância e urgência, garantindo que os recursos da equipe sejam focados nas áreas de maior impacto.
4. Identificação proativa de necessidades de treinamento ou desenvolvimento para membros da equipe, assegurando que a equipe tenha as habilidades necessárias para atender às demandas atuais e futuras.
5. Implementação de ferramentas ou sistemas que aumentem a produtividade ou melhorem a colaboração e a comunicação dentro da equipe.

CRIA UM AMBIENTE FAVORÁVEL AO APRENDIZADO E AO COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO NA UNIDADE, PREPARANDO OS EMPREGADOS PARA NOVOS DESAFIOS E CONCILIANDO OS INTERESSES DO INDIVÍDUO ÀS NECESSIDADES DA INSTITUIÇÃO?

Esta habilidade é sobre promover um ambiente de trabalho onde o aprendizado contínuo é valorizado, onde o conhecimento é compartilhado abertamente e onde os membros da equipe são encorajados e apoiados para crescer e enfrentar novos desafios.

Exemplos práticos:

1. Desenvolvimento e implementação de programas de treinamento ou mentorias que ajudem os membros da equipe a adquirir novas habilidades ou aprimorar as existentes.
2. Promoção de sessões regulares de compartilhamento de conhecimento, onde os membros da equipe possam aprender uns com os outros e compartilhar suas experiências e melhores práticas.
3. Criação de oportunidades para que os membros da equipe assumam novos projetos ou desafios que os tirem de suas zonas de conforto e promovam seu desenvolvimento pessoal e profissional.
4. Encorajamento e apoio à busca por educação contínua ou certificações profissionais que estejam alinhadas com as necessidades da equipe e os objetivos da organização.
5. Estabelecimento de uma cultura de feedback aberto, onde os membros da equipe se sintam confortáveis para pedir e oferecer ajuda, compartilhar conhecimentos e aprender uns com os outros.

EMPODERA OS MEMBROS DA EQUIPE PARA QUE POSSAM CRIAR SOLUÇÕES/MELHORIAS?

Trata-se de delegar autoridade e confiança aos membros da equipe, incentivando-os a tomar iniciativa, a pensar de forma criativa e a propor soluções ou melhorias que possam beneficiar a equipe e a organização.

Exemplos práticos:

1. Delegação de responsabilidade para membros da equipe liderarem projetos ou iniciativas, fornecendo-lhes o suporte necessário, mas também a liberdade para inovar e tomar decisões.
2. Criação de um ambiente onde o risco calculado é aceito, e onde o fracasso é visto como uma oportunidade de aprendizado, incentivando os membros da equipe a experimentar novas abordagens ou ideias.
3. Promoção de sessões de brainstorming ou workshops de inovação onde os membros da equipe possam colaborar e gerar ideias para novas soluções ou melhorias.
4. Fornecimento de recursos, tempo ou suporte para que os membros da equipe possam trabalhar em projetos de melhoria ou inovação.
5. Reconhecimento e celebração das contribuições dos membros da equipe, incentivando uma cultura onde a inovação e a contribuição individual são valorizadas e recompensadas.

Esses exemplos e orientações devem ajudar a ilustrar como a competência “Gestão de Pessoas” pode ser manifestada e avaliada no contexto do Sebrae, proporcionando uma base sólida para a autoavaliação dos colaboradores e para o feedback construtivo durante o processo de avaliação.

5.5 LIDERANÇA TRANSFORMADORA

Mobiliza a equipe para a transformação e melhoria organizacional, transmitindo, com palavras e pelo exemplo, valores e objetivos institucionais.



5.5.1 Perguntas norteadoras

1. Atua de maneira integrada e sistêmica com demais líderes do sistema Sebrae para alcance de resultados comuns, incentivando a equipe a atuar na mesma direção?
2. Direciona esforços dos times para atuação com foco na entrega de valor para o cliente?
3. Estimula a atuação inovadora, liderando processos e programas de transformação?
4. Comunica estratégias e resultados organizacionais tempestivamente, alinhando as entregas da Unidade aos resultados institucionais?
5. Direciona com clareza a sua equipe quanto aos valores da instituição sendo exemplo de coerência entre as suas palavras e ações?

No Sebrae, a “**Liderança Transformadora**” é uma competência crítica que vai além da gestão convencional. Ela reflete a capacidade de guiar uma equipe em direção ao sucesso e, também, de catalisar mudanças significativas, moldar a cultura organizacional e inspirar um compromisso genuíno com os valores e objetivos institucionais. Esta liderança não se contenta em manter o status quo, mas busca incansavelmente elevar a organização a novos patamares de inovação e impacto.

5.5.2 Elementos chave

- **Visão estratégica e orientação para o futuro:** Detém uma clara visão de longo prazo para o Sebrae e entende como conduzir a organização em direção a esse futuro. Esta visão não é apenas compartilhada, mas é também vivida e respirada, tornando-se uma fonte de inspiração e direção para toda a equipe. Antecipa tendências e adaptações necessárias no mercado, garantindo que o Sebrae esteja sempre à frente, preparado e proativo diante das mudanças.
- **Mobilização e engajamento da equipe:** Capaz de mobilizar e alinhar a equipe em torno de objetivos comuns, garantindo que cada membro entenda seu papel e a importância de suas contribuições para o sucesso coletivo. Cria um ambiente onde a equipe está engajada, motivada e energizada para alcançar as metas estabelecidas, promovendo um senso de propósito e pertencimento.
- **Exemplificação dos valores institucionais:** Personifica os valores e princípios do Sebrae, demonstrando através de ações e palavras o comprometimento com a ética, a integridade e a excelência. Serve como um modelo para os outros, mostrando que o caminho para o sucesso é pavimentado com decisões e ações que refletem os valores da organização.

- **Capacidade de inspiração e influência:** Inspirar os outros a transcenderem suas limitações pessoais e a trabalharem juntos em direção a objetivos ambiciosos. Usa a influência não para comandar, mas para empoderar e elevar. Capaz de construir relações fortes e influenciar não apenas a equipe, mas também stakeholders e parceiros, assegurando um suporte amplo para as iniciativas e estratégias do Sebrae.
- **Fomento à inovação e à melhoria contínua:** Encoraja uma cultura de inovação e experimentação, onde novas ideias são bem-vindas e a busca pela excelência é uma jornada contínua. Não tem medo de desafiar o status quo e está sempre procurando maneiras de melhorar processos, serviços e a própria cultura organizacional.
- **Desenvolvimento de talentos e liderança futura:** Comprometido com o desenvolvimento e o crescimento de cada membro da equipe, reconhecendo que uma organização forte é construída sobre o desenvolvimento de seus líderes futuros. Investe tempo e recursos no mentoramento, treinamento e capacitação, garantindo que a próxima geração de líderes esteja preparada e equipada para levar o Sebrae adiante.

A Liderança Transformadora no Sebrae é uma força motriz para a mudança, a inovação e o crescimento sustentável. É a chama que acende a paixão, a determinação e a excelência em toda a equipe, transformando não apenas a organização, mas também a comunidade empresarial e o ambiente em que operamos. Através dessa liderança, o Sebrae não apenas alcança seus objetivos, mas redefine o que é possível, inspirando todos a se unirem em torno de um futuro comum e promissor.

5.5.3 Destrinchando cada item de evidência da competência de LIDERANÇA TRANSFORMADORA

ATUA DE MANEIRA INTEGRADA E SISTÊMICA COM DEMAIS LÍDERES DO SISTEMA SEBRAE PARA ALCANCE DE RESULTADOS COMUNS, INCENTIVANDO A EQUIPE A ATUAR NA MESMA DIREÇÃO?

Esta habilidade envolve colaborar efetivamente com outros líderes dentro do Sebrae, promovendo uma abordagem unificada e coerente para alcançar objetivos compartilhados e incentivando a equipe a compreender e contribuir para esses objetivos.

Exemplos práticos:

1. Participa ativamente em reuniões de liderança, trazendo insights da própria equipe e integrando visões de outros líderes para formular uma estratégia coesa.
2. Promove reuniões interdepartamentais para garantir que as estratégias e objetivos estejam alinhados entre diferentes unidades, facilitando a colaboração.
3. Compartilha regularmente as visões e estratégias de outros líderes com a própria equipe, assegurando que todos estejam alinhados e movendo-se na mesma direção.
4. Incentiva membros da equipe a colaborar em projetos interdepartamentais, promovendo uma compreensão mais ampla dos objetivos organizacionais e estimulando a sinergia.
5. Estabelece canais de comunicação eficazes com outros líderes para monitorar e coordenar o progresso em direção aos objetivos comuns, garantindo que os esforços estejam alinhados.

DIRECIONA ESFORÇOS DOS TIMES PARA ATUAÇÃO COM FOCO NA ENTREGA DE VALOR PARA O CLIENTE?

Refere-se à capacidade de liderar a equipe de forma que todas as ações e decisões sejam tomadas com o foco na criação e entrega de valor máximo para o cliente, garantindo que as necessidades e expectativas dos clientes sejam atendidas e superadas.

Exemplos práticos:

1. Estabelece métricas claras centradas no cliente para avaliar o desempenho da equipe, assegurando que a entrega de valor seja uma prioridade.
2. Lidera pelo exemplo, demonstrando um compromisso com a excelência no atendimento ao cliente em todas as interações.
3. Organiza sessões de treinamento e desenvolvimento focadas em habilidades de atendimento ao cliente, enfatizando a importância de entender e atender às necessidades do cliente.
4. Encoraja a equipe a buscar feedback dos clientes regularmente e a usar esse feedback para direcionar melhorias nos produtos ou serviços.
5. Prioriza projetos e iniciativas com base em seu impacto potencial sobre a experiência e satisfação do cliente, garantindo que os recursos sejam alocados de forma eficaz.

ESTIMULA A ATUAÇÃO INOVADORA, LIDERANDO PROCESSOS E PROGRAMAS DE TRANSFORMAÇÃO?

Esta habilidade é sobre promover uma cultura de inovação dentro da equipe e da organização, liderando e apoiando iniciativas que impulsionem a transformação, a criatividade e a melhoria contínua.

Exemplos práticos:

1. Lança e gerencia programas de inovação que encorajam a equipe a pensar criativamente e a propor novas ideias para produtos, serviços ou processos.
2. Cria um ambiente seguro para a experimentação, onde a equipe pode testar novas ideias e abordagens sem medo de falhar.
3. Estabelece parcerias com startups, instituições de pesquisa ou outras organizações para trazer novas perspectivas e incentivar a inovação dentro da equipe.
4. Reconhece e recompensa membros da equipe que demonstram pensamento inovador e tomam a iniciativa de implementar mudanças transformadoras.
5. Mantém-se atualizado sobre as últimas tendências e tecnologias, incorporando-as nas estratégias e operações da equipe quando apropriado.

COMUNICA ESTRATÉGIAS E RESULTADOS ORGANIZACIONAIS TEMPESTIVAMENTE, ALINHANDO AS ENTREGAS DA UNIDADE AOS RESULTADOS INSTITUCIONAIS?

Esta habilidade enfatiza a importância de uma comunicação clara e oportuna das estratégias e resultados organizacionais para garantir que todos na equipe estejam alinhados com a direção da organização e compreendam como suas entregas contribuem para os objetivos mais amplos do Sebrae.

Exemplos práticos:

1. Um líder transformador realiza reuniões trimestrais para comunicar atualizações estratégicas, garantindo que a equipe entenda as prioridades atuais e futuras do Sebrae.
2. Desenvolve e compartilha relatórios de desempenho detalhados que destacam o progresso em relação aos objetivos institucionais, facilitando uma compreensão clara do impacto das entregas da unidade.
3. Oferece feedback regular e construtivo sobre as contribuições individuais e da equipe, alinhando-as com os resultados e metas organizacionais.
4. Assegura que as metas e atividades da unidade estejam estrategicamente alinhadas com os objetivos e estratégias do Sebrae, promovendo um esforço coletivo e coordenado.
5. Mantém transparência nas decisões e mudanças organizacionais, explicando o racional e como essas mudanças impactam a unidade e o Sebrae como um todo.

DIRECIONA COM CLAREZA A SUA EQUIPE QUANTO AOS VALORES DA INSTITUIÇÃO SENDO EXEMPLO DE COERÊNCIA ENTRE AS SUAS PALAVRAS E AÇÕES?

Esta habilidade está relacionada à capacidade de liderar pelo exemplo, demonstrando os valores da instituição em todas as ações e decisões, e comunicando esses valores de forma clara e inspiradora para a equipe.

Exemplos Práticos:

1. Um líder transformador pratica o que prega, demonstrando integridade, ética e comprometimento com os valores do Sebrae em todas as suas ações e interações.
2. Realiza sessões regulares com a equipe para discutir os valores do Sebrae, fornecendo exemplos concretos de como esses valores devem ser refletidos no trabalho diário.
3. Reconhece e celebra membros da equipe que demonstram os valores do Sebrae de forma excepcional, reforçando a importância desses valores.
4. Faz decisões difíceis com base nos valores do Sebrae, mesmo que essas decisões possam ter consequências desafiadoras, demonstrando compromisso com princípios em vez de conveniência.
5. Garante que as políticas, procedimentos e práticas da equipe estejam alinhadas com os valores do Sebrae, promovendo um ambiente de trabalho que reflita e defenda esses valores.

6

ENTENDENDO AS PONTUAÇÕES DA AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIA





Para transformar as respostas qualitativas (“**Nunca**”, “**Às vezes**”, “**Frequentemente**”, “**Sempre**”) em uma escala numérica que se alinha com a pontuação da avaliação (de 1 a 5), existem critérios claros para o que cada resposta implica.

Vamos definir cada uma dessas respostas e relacioná-las com a escala de pontuação:

6.1 NUNCA (0 A 1,9 NA ESCALA DE PONTUAÇÃO)

- Significa que o colaborador não demonstra a competência em questão.
- Não aplica nenhuma evidência da competência avaliada.



6.1.1 Impactos para o Sebrae

Ter muitos colaboradores com avaliações de competência na escala “Nunca” (0 a 1,9) pode ter várias implicações negativas para o Sebrae, uma organização que depende fortemente da qualidade, inovação e desempenho de sua equipe para atingir seus objetivos estratégicos. Os impactos principais podem incluir:

- **Baixa produtividade e eficiência:** Colaboradores com baixo desempenho em suas competências tendem a ser menos produtivos. Isso pode levar a atrasos em projetos, metas não cumpridas e uma eficiência geral reduzida nas operações do Sebrae.
- **Impacto negativo na satisfação do cliente:** As competências dos colaboradores estão diretamente ligadas à qualidade do serviço ou produto oferecido. Avaliações baixas podem resultar em um atendimento ao cliente insatisfatório, afetando a reputação e a fidelidade do cliente.
- **Clima organizacional desfavorável:** Colaboradores que frequentemente têm um desempenho abaixo das expectativas podem gerar um clima de trabalho negativo, afetando a motivação e o engajamento de toda a equipe.
- **Alto custo de treinamento e desenvolvimento:** Necessidade de investir significativamente em treinamento e desenvolvimento para elevar as competências desses colaboradores ao nível desejado. Embora o investimento em desenvolvimento de pessoal seja benéfico, pode se tornar um custo se as melhorias não forem implementadas ou se os resultados não forem vistos.

- **Decréscimo na inovação:** O Sebrae depende da inovação e da criatividade para se manter competitivo. Baixas avaliações de competência podem indicar uma falta de inovação, o que pode retardar o crescimento e a capacidade da organização de se adaptar às mudanças do mercado.
- **Dificuldade na retenção de talentos:** Um ambiente com muitos colaboradores de baixo desempenho pode desmotivar os talentos de alto desempenho, que podem sentir que suas contribuições não são valorizadas ou que estão carregando um fardo desproporcional, levando à insatisfação e potencial rotatividade.
- **Desalinhamento com os objetivos estratégicos:** Para alcançar seus objetivos estratégicos, o Sebrae depende de uma equipe alinhada e competente. Baixas avaliações podem indicar um desalinhamento com a missão, visão e objetivos estratégicos da organização, potencialmente prejudicando sua capacidade de alcançar esses objetivos.

Para mitigar esses impactos, é crucial para o Sebrae identificar as causas subjacentes dessas avaliações baixas e implementar estratégias eficazes de desenvolvimento profissional, acompanhamento e, quando necessário, reestruturação da equipe. Além disso, fomentar uma cultura de feedback contínuo, aprendizado e reconhecimento pode ajudar a elevar o desempenho e a satisfação geral da equipe.

6.1.2 O que fazer?

Quando uma organização como o Sebrae identifica que muitos colaboradores têm avaliações de competência na faixa mais baixa (“Nunca” ou 0 a 1,9), é essencial adotar uma abordagem estruturada e compassiva para lidar com a situação. Aqui estão algumas estratégias que podem ser úteis:

A) IDENTIFICAÇÃO DAS CAUSAS

- **Análise detalhada:** Realize uma análise detalhada para entender as razões subjacentes às baixas avaliações. Pode ser devido a falta de compreensão das expectativas, falta de recursos, problemas pessoais ou de saúde, falta de motivação, entre outros.

B) COMUNICAÇÃO E FEEDBACK

- **Feedback construtivo:** Forneça feedback claro, específico e construtivo. Discuta as avaliações com cada colaborador individualmente, focando em como eles podem melhorar.
- **Escuta ativa:** Dê espaço para que os colaboradores expressem suas perspectivas. Muitas vezes, entender suas preocupações pode fornecer insights valiosos para soluções eficazes.

C) PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL

- **Treinamento e desenvolvimento:** Elabore planos de desenvolvimento individual baseados nas áreas de competência que precisam de melhoria. Isso pode incluir treinamento, mentorias, workshops ou até mesmo redefinição de funções.
- **Objetivos claros e realistas:** Defina metas claras e alcançáveis, com prazos específicos, para que os colaboradores saibam o que é esperado deles e até quando.

D) ACOMPANHAMENTO E SUPORTE

- **Acompanhamento regular:** Estabeleça um cronograma de acompanhamento regular para discutir o progresso, os desafios e as vitórias. Isso mostra que a organização está investida no desenvolvimento do colaborador.
- **Suporte contínuo:** Ofereça suporte contínuo, seja através de coaching, aconselhamento ou oferecendo recursos adicionais que possam ajudar o colaborador a melhorar seu desempenho.

E) REAVALIAÇÃO E AJUSTES

- **Reavaliação de metas e estratégias:** Após um período predeterminado, reavalie o progresso do colaborador. Se houver melhorias significativas, reconheça e celebre. Se o desempenho ainda não estiver no nível desejado, ajuste o plano de desenvolvimento conforme necessário.

6.1.3 Decisões difíceis

- **Recolocação ou redefinição de papel:** Em alguns casos, pode ser benéfico para o colaborador e para a organização considerar uma mudança de função, onde suas habilidades possam ser melhor aplicadas.
- **Decisões de desligamento:** Se, após um esforço considerável, o desempenho do colaborador não melhorar, pode ser necessário considerar o desligamento. No entanto, esse deve ser sempre o último recurso, após todas as outras opções terem sido esgotadas.

Lidar com baixas avaliações de competência requer uma abordagem equilibrada que respeite a dignidade do colaborador, ao mesmo tempo que mantém os padrões e objetivos da organização. É essencial que o processo seja transparente, justo e focado não apenas em enfrentar desafios, mas também em aproveitar oportunidades de crescimento e desenvolvimento.

6.2 ÀS VEZES (2,0 A 2,9 NA ESCALA DE PONTUAÇÃO)

O comportamento ou a competência é demonstrado ocasionalmente.

- Ações são vistas, mas não são consistentes ou regulares.
- Pode indicar que o colaborador tem consciência da competência, mas luta para aplicá-la consistentemente.
- Não aplica parte das evidências da competência avaliada.



6.2.1 Impactos para o Sebrae

Ter muitos colaboradores com avaliações de competência na escala “Às vezes” (2,0 a 2,9) no Sebrae pode ter implicações significativas para a organização. Embora essa faixa de pontuação não indique um desempenho extremamente baixo, ela sugere que há áreas importantes de desenvolvimento que, se não abordadas, podem afetar a eficácia geral da organização. Aqui estão os principais impactos:

- **Desempenho inconsistente:** Colaboradores que pontuam “Às vezes” podem ter um desempenho inconsistente, levando a resultados imprevisíveis e possivelmente a uma qualidade de serviço variável, o que pode afetar a percepção e a satisfação do cliente.
- **Aproveitamento subótimo de talentos:** A pontuação indica que, embora os colaboradores tenham potencial, nem sempre estão utilizando suas habilidades e conhecimentos da melhor maneira possível. Isso pode levar a um aproveitamento subótimo de talentos e recursos dentro da organização.
- **Necessidade de supervisão e apoio adicionais:** Colaboradores que estão na faixa “Às vezes” podem precisar de supervisão e apoio adicionais para garantir que suas entregas atendam aos padrões esperados, o que pode demandar tempo e recursos de gestores e líderes.
- **Impacto na cultura organizacional:** Uma massa crítica de colaboradores que atuam no nível “Às vezes” pode influenciar a cultura organizacional, estabelecendo um padrão de desempenho mediano que novos colaboradores podem adotar como norma.

- **Desafios na realização de metas estratégicas:** Atingir metas ambiciosas e realizar transformações significativas pode ser mais desafiador se muitos colaboradores não estiverem consistentemente engajados e desempenhando em um alto nível. A inovação e a melhoria contínua podem ser mais lentas.
- **Necessidade de investimento em desenvolvimento profissional:** Para elevar a competência desses colaboradores ao nível desejado, o Sebrae pode precisar investir significativamente em programas de treinamento, desenvolvimento e coaching.
- **Risco de perda de competitividade:** Em um ambiente de negócios altamente competitivo, especialmente onde a inovação e a agilidade são cruciais, ter muitos colaboradores operando no nível “Às vezes” pode limitar a capacidade da organização de se manter competitiva.
- **Impacto na motivação e engajamento de alto desempenho:** Colaboradores de alto desempenho podem se sentir desmotivados se perceberem que a mediocridade é tolerada. Isso pode afetar negativamente o engajamento e a retenção de talentos.

Para mitigar esses impactos, é fundamental que o Sebrae invista em entender as causas subjacentes dessas avaliações e implemente estratégias eficazes de desenvolvimento, acompanhamento e, quando necessário, realinhamento de expectativas e responsabilidades. Além disso, fomentar uma cultura de alta performance, reconhecimento e responsabilização pode ajudar a elevar o desempenho e a satisfação geral da equipe.

6.3 FREQUENTEMENTE (3,0 A 3,9 NA ESCALA DE PONTUAÇÃO)

- O colaborador demonstra a competência regularmente.
- Embora não seja uma constante, é uma parte reconhecível e habitual do comportamento ou desempenho do colaborador.
- Indica uma aplicação sólida da competência, mas com espaço para se tornar mais consistente.
- Aplica todas as evidências da competência avaliada, mas pode haver espaço para mais consistência ou inovação.



6.3.1 Impactos para o Sebrae

Ter muitos colaboradores com avaliações de competência na escala “Frequentemente” (3,0 a 3,9) pode ter impactos positivos para o Sebrae, refletindo um desempenho geralmente bom e consistente, embora haja espaço para aprimoramento e busca da excelência. Aqui estão os principais impactos dessa situação:

- **Desempenho sólido e confiável:** A organização pode esperar um nível de desempenho sólido e confiável dos colaboradores, com resultados consistentes e alinhados às expectativas da organização, contribuindo para a estabilidade e previsibilidade nos processos e entregas.
- **Base forte para crescimento e desenvolvimento:** Colaboradores que pontuam na faixa “Frequentemente” possuem uma base sólida de habilidades e competências, oferecendo um forte potencial para desenvolvimento e crescimento futuro, tanto individual quanto organizacional.
- **Cultura positiva e engajada:** Uma massa crítica de colaboradores desempenhando frequentemente bem pode influenciar positivamente a cultura organizacional, estabelecendo um padrão de comprometimento e dedicação que pode inspirar e motivar toda a equipe.
- **Boa satisfação do cliente:** Colaboradores que consistentemente atendem e frequentemente superam as expectativas podem contribuir significativamente para a satisfação do cliente, fortalecendo a reputação do Sebrae e fomentando relacionamentos duradouros com os clientes.

- **Facilitação na alcançar objetivos estratégicos:** Ter uma equipe que desempenha frequentemente bem facilita o alcance de metas estratégicas e a implementação de iniciativas de inovação e melhoria, impulsionando o sucesso a longo prazo do Sebrae.
- **Menor necessidade de supervisão intensiva:** Colaboradores que frequentemente atingem ou superam as expectativas geralmente requerem menos supervisão e intervenção direta, permitindo que os líderes se concentrem em estratégias de alto nível e em oportunidades de crescimento.
- **Potencial para liderança e mentoria:** Colaboradores com avaliações “Frequentemente” são candidatos potenciais para papéis de liderança ou mentoria, contribuindo para o desenvolvimento de talentos e a continuidade de conhecimentos dentro da organização.
- **Oportunidades de melhoria e inovação:** Embora o desempenho seja geralmente bom, ainda há espaço para aprimoramento e inovação. Identificar e agir nessas áreas pode levar a avanços significativos e a uma vantagem competitiva sustentável.

Para maximizar os benefícios e mitigar quaisquer limitações, é importante que o Sebrae reconheça e valorize o desempenho desses colaboradores, ao mesmo tempo em que fornece oportunidades e recursos para desenvolvimento contínuo. Encorajar a busca da excelência e oferecer caminhos claros para o crescimento profissional e pessoal pode ajudar a elevar o desempenho de “Frequentemente” para “Sempre” (4,0 a 5,0), impulsionando ainda mais o sucesso da organização.

6.4 SEMPRE (4,0 A 5,0 NA ESCALA DE PONTUAÇÃO)

- O colaborador consistentemente demonstra a competência em um nível alto.
- As ações e comportamentos não são apenas frequentes, mas também de alta qualidade e contribuem significativamente para os objetivos da equipe e da organização.
- O colaborador se diferencia de seus pares, por exceder as expectativas e aplicar de forma exemplar todas as evidências da competência avaliada.



6.4.1 Impactos para o Sebrae

Ter muitos colaboradores com avaliações de competência na escala “Sempre” (4,0 a 5,0) é altamente benéfico para o Sebrae, pois indica um desempenho excepcional que não apenas atende, mas frequentemente supera as expectativas. Isso pode ter vários impactos positivos para a organização, incluindo:

- **Excelência no desempenho e na entrega:** Um alto número de colaboradores pontuando nesta faixa geralmente resulta em níveis excepcionais de qualidade nas entregas, serviços e produtos, aumentando a satisfação e a fidelidade do cliente.
- **Inovação e liderança no setor:** Colaboradores que consistentemente superam as expectativas tendem a ser inovadores e proativos, contribuindo significativamente para a posição do Sebrae como líder e referência em seu setor.
- **Cultura organizacional positiva e de alto desempenho:** A presença de muitos colaboradores de alto desempenho pode influenciar positivamente a cultura da organização, criando um ambiente onde a excelência é a norma e inspirando todos a darem o seu melhor.
- **Atração e retenção de talentos:** Uma organização conhecida por sua equipe de alto desempenho é atraente para talentos de alto calibre. Além disso, colaboradores que se sentem desafiados e reconhecidos tendem a ter maior satisfação no trabalho e lealdade à organização.

- **Alcance eficaz de metas estratégicas:** Colaboradores que desempenham no nível “Sempre” são fundamentais para a realização eficaz de metas e objetivos estratégicos, contribuindo para o crescimento sustentável e sucesso a longo prazo do Sebrae.
- **Liderança e desenvolvimento de equipes:** Colaboradores com avaliações altas não apenas contribuem com seu próprio desempenho, mas também frequentemente assumem papéis de liderança e mentoreamento, ajudando a elevar o desempenho de toda a equipe.
- **Adaptação e resiliência:** Equipes de alto desempenho são geralmente mais adaptáveis e resilientes, capazes de lidar eficientemente com mudanças e desafios, mantendo a excelência em suas atividades.
- **Impacto positivo na imagem e reputação:** O alto desempenho dos colaboradores reflete diretamente na imagem do Sebrae, reforçando sua reputação como uma organização de excelência, inovadora e centrada no cliente.

Para manter e potencializar esses impactos positivos, é importante que o Sebrae continue investindo no desenvolvimento, reconhecimento e engajamento desses colaboradores. Isso inclui oferecer oportunidades contínuas de crescimento profissional, desafios que correspondam ao seu alto nível de competência e uma cultura que celebre e recompense a excelência.

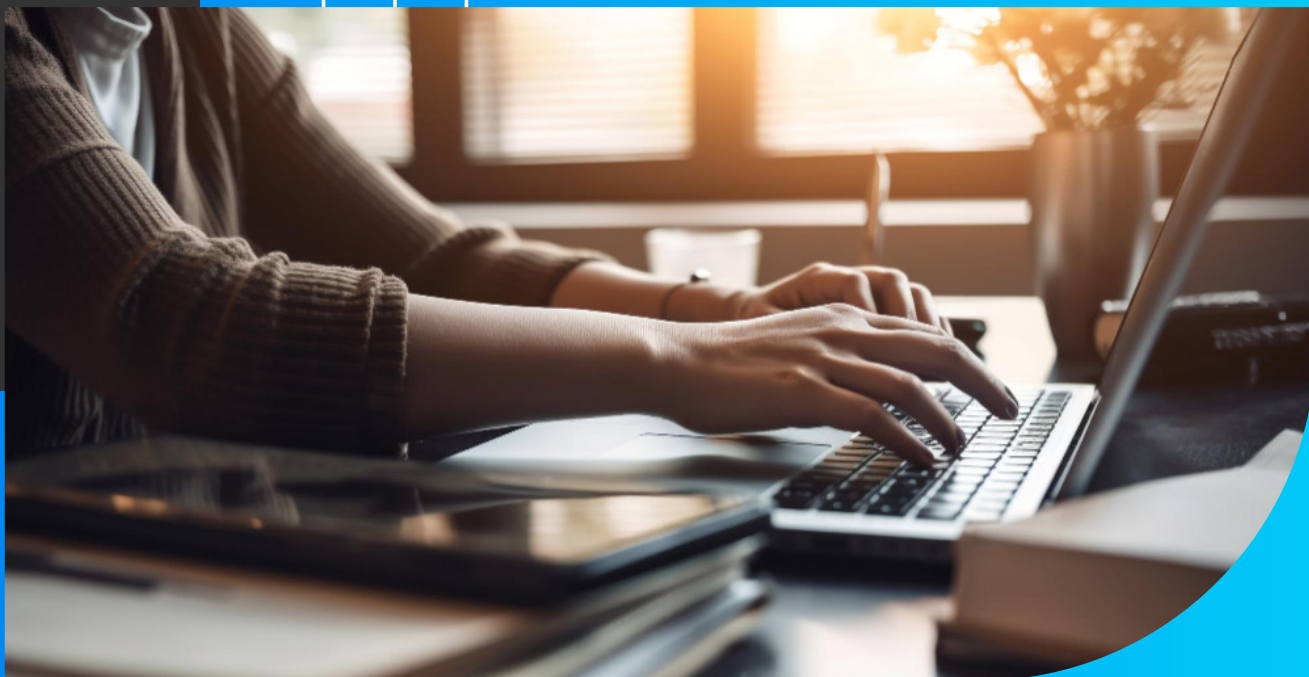
Para garantir que essa escala seja efetiva e justa, é fundamental que:

- **Haja clareza na definição de cada competência e comportamento esperado.** Certifique-se de que os colaboradores compreendam o que se espera deles em cada competência.
- **Os gestores sejam treinados para avaliar de maneira justa e consistente.** Eles precisam entender como interpretar as respostas e aplicar a pontuação de forma que reflita precisamente o desempenho do colaborador.
- **Haja um processo de calibração.** Certifique-se de que as avaliações sejam comparadas entre diferentes gestores e equipes para manter a consistência.
- **Feedback contínuo seja encorajado.** Além da avaliação formal, feedback contínuo pode ajudar os colaboradores a entender como estão se saindo e o que podem melhorar.
- Ao apresentar essa escala, **use exemplos concretos ou estudos de caso para ilustrar o que se espera em cada nível de desempenho.** Isso ajudará a garantir que todos tenham uma compreensão clara do sistema de avaliação e possam autoavaliar-se de forma precisa e justa.

7

AVALIAÇÃO DOS OBJETIVOS INDIVIDUAIS





Agora vamos falar sobre o processo de avaliação dos objetivos individuais no Sebrae. Este processo é uma parte fundamental do ciclo de gestão de desempenho, projetado para reconhecer e recompensar as contribuições dos colaboradores para a organização, além de identificar oportunidades para desenvolvimento profissional contínuo.

A avaliação dos objetivos individuais é mais do que um simples exercício administrativo. É uma ferramenta estratégica que alinha as aspirações pessoais de cada colaborador com os objetivos da nossa organização. Portanto, compreender este processo é fundamental, pois ele além de refletir o desempenho e dedicação do colaborador ao longo do ano, ainda estabelece a base para seu crescimento e sucesso futuro.

Por que a avaliação dos objetivos individuais é importante?

- **Transparência e clareza:** O processo é projetado para ser transparente e claro, garantindo que o colaborador entenda como suas contribuições são avaliadas e como você ele continuar a desenvolver sua carreira no Sebrae.
- **Alinhamento estratégico:** Cada objetivo que o colaborador estabelece e trabalha para alcançar contribui para a missão do Sebrae. Compreender como os objetivos individuais se encaixam na imagem maior ajuda a garantir que todos estejamos movendo a organização na mesma direção.
- **Reconhecimento e recompensa:** O trabalho árduo e realizações não passam despercebidos. Este processo assegura que o desempenho seja justamente avaliado, abrindo portas para reconhecimento adequado e oportunidades de avanço.
- **Desenvolvimento contínuo:** Ao identificar os pontos fortes e áreas de melhoria, o processo de avaliação é um ponto de partida para o desenvolvimento contínuo, fornecendo um caminho claro para o colaborador alcançar seu potencial máximo.



7.1 COMO FUNCIONA O PROCESSO?

Ao longo do ano, o colaborador estará envolvido em definir, revisar e ajustar seus objetivos individuais. Estes objetivos são então monitorados e avaliados com base em critérios específicos, garantindo que cada aspecto de seu desempenho seja considerado:

- **Definição de metas:** No início do ciclo, cada colaborador definirá metas claras e mensuráveis, alinhadas com os objetivos da equipe e do Sebrae.
- **Monitoramento contínuo:** Durante o ano, haverá check-ins regulares para discutir o progresso, celebrar conquistas e fazer ajustes conforme necessário.
- **Avaliação final:** No final do ciclo, haverá uma avaliação abrangente, refletindo sobre o cumprimento dos objetivos, a qualidade das entregas e sua contribuição geral para a organização.

Este processo é uma jornada compartilhada entre cada colaborador e seus gerentes. Estamos comprometidos em fornecer o suporte, os recursos e o feedback necessários para garantir que o colaborador se sinta valorizado, compreendido e motivado para crescer continuamente.

7.2 ENTENDENDO AS PONTUAÇÕES DA AVALIAÇÃO DOS OBJETIVOS

Na jornada para alcançar a excelência no Sebrae, a avaliação dos objetivos individuais é um processo fundamental. É através dessa avaliação que são **reconhecidos e valorizados o esforço, a dedicação e o impacto** de cada colaborador na organização.



Este processo não é apenas uma medida do que foi alcançado, mas também de como foi alcançado, refletindo os valores, as competências e a qualidade do trabalho realizado.

Para garantir uma avaliação justa, precisa e motivadora, é utilizado um sistema de categorias de avaliação claramente definidas: **“Não Atende”**, **“Atende Parcialmente”**, **“Atende”** e **“Atende Além do Esperado”**. Cada uma dessas categorias representa um nível distinto de realização e contribuição, permitindo uma apreciação detalhada e diferenciada do desempenho de cada indivíduo.

Compreender e aplicar essas categorias de forma consistente e objetiva é fundamental. Elas fornecem uma estrutura que **reconhece o desempenho e incentiva o crescimento contínuo e o desenvolvimento profissional**. Além disso, esses conceitos ajudam a manter a transparência e a justiça no processo de avaliação, garantindo que todos os colaboradores saibam o que é esperado deles e como podem avançar em suas carreiras no Sebrae.

Na seção seguinte, são exploradas cada uma dessas categorias em mais detalhes, fornecendo definições claras, critérios de avaliação e exemplos práticos para ilustrar como cada categoria se manifesta no desempenho diário.

7.2.1 Não Atende

Esta categoria indica que os objetivos não foram atingidos ou que o desempenho foi significativamente abaixo do esperado. Ela sinaliza uma necessidade crítica de reavaliação, ajuste de estratégias e suporte adicional para alinhamento com os padrões da organização.

Existem duas escalas para o conceito **Não Atende**:

- **De 1,0 a 1,4:** Colaborador não atingiu a meta acordada, ficando distante do que foi acordado.
- **De 1,5 a 1,9:** Colaborador não atingiu a meta acordada, porém se aproximou do resultado combinado.

7.2.1.1 Não Atende (1,0 a 1,4)

O colaborador não alcançou a meta estabelecida, mostrando um desempenho significativamente abaixo do esperado ou desempenho insatisfatório. **Não houve entrega de resultados tangíveis** ou contribuição notável para os objetivos da equipe ou da organização.

Esta categoria é atribuída quando o colaborador não apenas falha em atingir a meta estabelecida, mas também demonstra um desempenho que está significativamente abaixo das expectativas. Indica uma discrepância notável entre o objetivo acordado e o que foi efetivamente realizado, sugerindo que quase nenhuma das ações necessárias para alcançar a meta foi executada com sucesso.

Isso pode ser devido a uma variedade de fatores, como **falta de entendimento da tarefa, habilidades insuficientes** para a realização do trabalho, ou até mesmo **falta de esforço ou comprometimento**.

Nesta faixa, **espera-se que o colaborador reflita sobre os obstáculos que impediram o sucesso** e trabalhe em conjunto com a gestão para identificar as causas e desenvolver um plano de melhoria.

A pontuação reflete que os resultados entregues estão bem abaixo do padrão necessário, e é imperativo que haja uma intervenção para corrigir o curso e apoiar o colaborador no desenvolvimento das competências necessárias.

Uma nota entre “**1,0 - 1,4**” é motivo de preocupação e indica a **necessidade de uma intervenção**. No entanto, é importante **abordar a situação com empatia** e buscar entender as razões subjacentes ao desempenho insatisfatório, em vez de apenas atribuir culpa. Uma abordagem colaborativa para identificar os desafios e trabalhar em soluções provavelmente será mais eficaz a longo prazo.

7.2.1.1.1 EXEMPLOS PRÁTICOS:

EXEMPLO 01:

META: AUMENTAR A PARTICIPAÇÃO DE MICROEMPREENDEDORES INDIVIDUAIS EM UM PROGRAMA DO SEBRAE

Expectativa: O colaborador deveria desenvolver e implementar estratégias eficazes para aumentar significativamente a participação de microempreendedores no programa, visando fortalecer o apoio ao empreendedorismo local e a presença do Sebrae na comunidade empresarial.

Realização: Apesar dos esforços, o colaborador não conseguiu implementar atividades efetivas para atrair ou reter participantes no programa. O período avaliado mostrou uma diminuição no número de microempreendedores participantes, indicando não apenas a não realização do objetivo, mas também um retrocesso em comparação com os resultados anteriores.

Nota atribuída de 1.0 a 1.4: A nota reflete a falha significativa em atingir a meta estabelecida, com um impacto negativo na participação dos microempreendedores no programa. Indica uma necessidade crítica de reavaliação das estratégias utilizadas, melhoria nas táticas de engajamento e um esforço concentrado para reverter a tendência de diminuição da participação.

EXEMPLO 02:**META: PRODUÇÃO DE CONTEÚDO DIGITAL E VÍDEOS PARA O CANAL DO YOUTUBE**

Expectativa: Esperava-se que o colaborador produzisse uma quantidade específica de conteúdo digital de alta qualidade, incluindo vídeos para o canal do YouTube do Sebrae, dentro de um prazo determinado. Este conteúdo era essencial para manter a consistência das postagens, engajar o público-alvo e aumentar o número de inscritos no canal.

Realização: O colaborador não conseguiu entregar a quantidade requerida de conteúdo digital e vídeos dentro do prazo estabelecido. A falta de entregas regulares resultou em uma programação inconsistente de postagens no canal, afetando negativamente o engajamento do público e a captação de novos inscritos.

Nota atribuída de 1.0 a 1.4: A nota reflete o não cumprimento significativo da meta estabelecida. A incapacidade de produzir e entregar o conteúdo conforme planejado teve um impacto direto na eficácia do canal do YouTube, prejudicando a estratégia de marketing digital da organização e a capacidade de atingir novos membros.

EXEMPLO 03:

META: DESENVOLVIMENTO DE CURSO ONLINE PARA PEQUENOS EMPRESÁRIOS NO SETOR DE VAREJO

Expectativa: Esperava-se que o colaborador planejasse, desenvolvesse e lançasse um curso online inovador destinado a pequenos empresários no setor de varejo, com o objetivo de proporcionar educação relevante, apoio ao crescimento empresarial e fortalecimento das competências de negócios. O prazo para a conclusão e disponibilização do curso era de seis meses.

Realização: Após o prazo estabelecido, o curso não estava operacional. O projeto estava significativamente atrasado, com a estrutura do conteúdo ainda em fases iniciais e nenhum material de curso efetivamente produzido. A comunicação sobre o progresso do projeto foi insuficiente, não havendo evidências de um planejamento eficaz, gestão de tempo ou esforços para mitigar os atrasos. A falta de proatividade em buscar assistência ou justificar adequadamente os atrasos também foi notada.

Nota atribuída de 1.0 a 1.4: A nota reflete a falha crítica em cumprir a meta estabelecida. A incapacidade de desenvolver e lançar o curso conforme planejado demonstra uma falta significativa de gestão de projeto, organização e comunicação. Além disso, a ausência de iniciativa para corrigir ou comunicar os desafios enfrentados durante o processo comprometeu seriamente a entrega do projeto e o potencial impacto educacional e de apoio aos empresários do setor de varejo.

EXEMPLO 04:**META: IMPLEMENTAR UM NOVO SISTEMA DE ATENDIMENTO AO CLIENTE**

Expectativa: Esperava-se que o colaborador liderasse a implementação de um novo sistema de atendimento ao cliente, garantindo uma transição suave e um aumento na satisfação do cliente.

Realização: O sistema não foi implementado dentro do prazo estipulado. Houve falhas significativas na gestão do projeto, resultando em atrasos, problemas técnicos não resolvidos e feedback negativo dos clientes.

Nota atribuída de 1.0 a 1.4: A nota reflete a falta de progresso significativo em direção à meta, a gestão ineficiente do projeto e o impacto negativo no atendimento ao cliente.

EXEMPLO 05:**META: AUMENTAR AS VENDAS EM 20% NO TRIMESTRE**

Expectativa: O colaborador deveria desenvolver e executar estratégias para aumentar as vendas em 20% em comparação com o trimestre anterior.

Realização: Não houve aumento nas vendas; na verdade, as vendas diminuíram em relação ao trimestre anterior. As estratégias propostas não foram efetivamente implementadas e não houve esforço significativo para ajustar a abordagem face aos desafios.

Nota atribuída de 1.0 a 1.4: A nota indica não apenas a falha em atingir a meta de aumento das vendas, mas também a falta de iniciativa e adaptação diante dos resultados insatisfatórios.

EXEMPLO 06:**META: MELHORAR A EFICIÊNCIA OPERACIONAL
REDUZINDO O TEMPO DE PROCESSAMENTO EM 30%**

Expectativa: Esperava-se que o colaborador analisasse os processos operacionais atuais e implementasse melhorias para reduzir o tempo de processamento em 30%.

Realização: Não houve melhoria na eficiência operacional. Análises e propostas de melhoria foram insuficientes ou não implementadas, resultando em manutenção ou piora nos tempos de processamento.

Nota atribuída de 1.0 a 1.4: A nota reflete a incapacidade de atingir a meta de eficiência operacional e a falta de implementação eficaz de melhorias nos processos.

Em todos esses exemplos, o desempenho do colaborador ficou significativamente abaixo das expectativas estabelecidas, indicando uma desconexão entre as metas propostas e os resultados alcançados. A nota reflete não apenas o não cumprimento das metas, mas também uma **necessidade crítica de revisão e realinhamento das estratégias de trabalho.**

Portanto, é essencial que esses colaboradores **recebam feedback detalhado e construtivo**, identificando as áreas específicas de deficiência e as causas fundamentais dos desafios enfrentados. Um **plano de ação deve ser desenvolvido**, potencialmente incluindo formação adicional, realinhamento de metas, mentoreamento ou suporte gerencial intensificado.

Por fim, o foco deve estar em construir uma base sólida de conhecimento, habilidades e confiança, incentivando o colaborador a superar obstáculos e a se desenvolver profissionalmente.

7.2.1.2 Não Atende (1,5 a 1,9)

Nesta faixa de avaliação, reconhece-se que o **colaborador empreendeu esforços para atingir a meta** estabelecida, mas esses esforços não foram suficientes para alcançar o resultado desejado. Pode ter havido progresso em comparação com a linha de partida, mas o colaborador ainda ficou aquém do objetivo final.

Essa pontuação **reflete uma lacuna entre a intenção e o resultado**, onde o desempenho se aproximou do esperado, mas não o suficiente para considerar a tarefa como cumprida.

A avaliação nesta categoria sugere que, embora o colaborador tenha se engajado na atividade e possa ter desenvolvido competências relacionadas ao objetivo, **ainda há um caminho considerável a ser percorrido** para alcançar a competência ou resultado esperado.

Pode indicar também que o colaborador entendeu a tarefa, mas enfrentou desafios que impediram a entrega completa ou que houve uma falta de recursos, orientação ou habilidades necessárias para realizar a meta com sucesso.

7.2.1.2.1 EXEMPLOS PRÁTICOS:

EXEMPLO 01:

META: IMPLEMENTAÇÃO DE UM NOVO SISTEMA DE CRM PARA MELHORAR O ATENDIMENTO AO CLIENTE

Expectativa: Esperava-se que o colaborador liderasse a implementação de um novo sistema de CRM para otimizar o atendimento ao cliente, com a meta de ter o sistema plenamente operacional dentro do prazo estabelecido.

Realização: O colaborador enfrentou dificuldades técnicas significativas e, apesar de ter completado parte do projeto, não conseguiu implementar o sistema de CRM no prazo determinado. Progresso foi feito na configuração e personalização do sistema, mas o projeto não alcançou a fase de operação completa como planejado.

Nota atribuída de 1.5 a 1.9: A nota reconhece o esforço e a realização parcial do projeto, mas sublinha a importância de superar desafios técnicos e cumprir prazos críticos. Reflete a necessidade de desenvolvimento adicional em gestão de projetos, resolução de problemas técnicos e comunicação eficaz.

EXEMPLO 02:**META: AUMENTAR O ENGAJAMENTO DOS CLIENTES COM UMA NOVA PLATAFORMA DIGITAL**

Expectativa: O colaborador foi encarregado de aumentar o engajamento dos clientes em uma nova plataforma digital, com uma meta de incremento de 20% na atividade dos usuários.

Realização: O colaborador implementou um plano de divulgação e conduziu sessões informativas, resultando em um aumento de 10% no engajamento dos usuários. Apesar do progresso observado e da adoção da plataforma pelos usuários, a meta de aumento de 20% não foi atingida.

Nota atribuída de 1.5 a 1.9: A nota destaca a iniciativa e o progresso parcial alcançado, mas também aponta para a necessidade de estratégias de divulgação mais robustas e envolvimento mais efetivo dos usuários para alcançar as metas estabelecidas.

EXEMPLO 03:**META: ORGANIZAÇÃO DE UM CICLO DE PALESTRAS SOBRE ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIOS SUSTENTÁVEIS**

Expectativa: O colaborador deveria organizar um ciclo de 10 palestras sobre estratégias de negócios sustentáveis para empreendedores locais ao longo do semestre.

Realização: Foram realizados 6 eventos, e, apesar de receberem feedbacks positivos quanto ao conteúdo, o colaborador encontrou dificuldades com a logística e promoção dos eventos, levando a uma baixa taxa de comparecimento e ao cancelamento de alguns eventos planejados.

Nota atribuída de 1.5 a 1.9: A nota reconhece a qualidade do conteúdo apresentado e o sucesso dos eventos realizados, mas ressalta a necessidade de melhorar o planejamento, a logística e as estratégias de divulgação para atingir a meta completa de eventos e garantir uma participação ampla e engajada.

EXEMPLO 04:**META: AUMENTAR A PARTICIPAÇÃO EM TREINAMENTOS ONLINE**

Expectativa: O colaborador deveria implementar estratégias de marketing e engajamento para aumentar em 30% a participação nos treinamentos online oferecidos pela organização.

Realização: Houve um aumento modesto de 10% na participação. As estratégias implementadas tiveram algum impacto positivo, mas não suficiente para atingir a meta estabelecida.

Nota atribuída de 1.5 a 1.9: A nota reflete o esforço reconhecível e o progresso parcial em direção à meta, embora o resultado final tenha ficado abaixo do esperado.

EXEMPLO 05:**META: REDUZIR AS RECLAMAÇÕES DE CLIENTES**

Expectativa: O colaborador deveria analisar as causas das reclamações de clientes e implementar medidas para reduzir essas reclamações em 25%.

Realização: As reclamações de clientes foram reduzidas em 10%. O colaborador identificou várias questões e implementou algumas melhorias, mas não conseguiu atingir a meta de redução total.

Nota atribuída de 1.5 a 1.9: A nota indica que, embora o colaborador tenha feito progressos e demonstrado esforço para resolver o problema, ainda não atingiu o nível de melhoria desejado.

EXEMPLO 06:

META: MELHORAR A PRECISÃO DO INVENTÁRIO

Expectativa: Esperava-se que o colaborador revisasse e melhorasse o processo de controle de inventário para alcançar uma precisão de 98% no registro de itens.

Realização: A precisão do inventário melhorou, alcançando 95%. Algumas das medidas implementadas pelo colaborador foram eficazes, mas a meta final de precisão não foi completamente alcançada.

Nota atribuída de 1.5 a 1.9: A nota reconhece o trabalho realizado e o progresso tangível, embora a meta de precisão do inventário não tenha sido totalmente satisfeita.

Os colaboradores que receberam notas nesta faixa **demonstraram um esforço reconhecível e alcançaram resultados parciais** em direção às metas estabelecidas. Embora a execução completa das metas não tenha sido realizada, o progresso observado sugere um potencial latente e a possibilidade de melhoria com o suporte adequado.

Para avançar, é recomendável um foco em orientação direcionada, **reforço nas áreas de fraqueza e encorajamento para a tomada de iniciativa**. O desenvolvimento de habilidades específicas, o aprimoramento do planejamento estratégico e o fortalecimento da gestão de tempo podem ser aspectos chave para esses colaboradores.

Por fim, mentoreamento e revisões regulares do progresso podem ser estratégias eficazes para transformar esse potencial em desempenho sólido e consistente, levando a um cumprimento mais completo das metas no futuro.

7.2.1.2.3 Impacto para o Sebrae

Os colaboradores que recebem notas na faixa de 1,0 a 1,9 nas entregas anuais podem gerar uma série de impactos negativos para o Sebrae, uma organização que depende da eficiência e eficácia de sua força de trabalho para cumprir sua missão de apoiar o desenvolvimento de pequenas empresas e empreendedores. Os impactos dessas avaliações de baixo desempenho podem incluir:

- **Comprometimento de projetos:** Metas e projetos podem ser prejudicados ou atrasados, afetando a capacidade do Sebrae de fornecer serviços de qualidade aos seus clientes.
- **Redução da satisfação do cliente:** A incapacidade de cumprir promessas ou oferecer serviços esperados pode resultar em insatisfação dos clientes, o que pode prejudicar a reputação do Sebrae e a fidelidade do cliente a longo prazo.
- **Impacto nos resultados financeiros:** Projetos mal-sucedidos ou ineficientes podem levar a uma má alocação de recursos e perdas financeiras, reduzindo a eficiência operacional da organização.
- **Baixa morale da equipe:** O baixo desempenho de um ou mais colaboradores pode afetar o moral da equipe, especialmente se outros membros precisarem compensar as deficiências, o que pode levar ao aumento do estresse e do desgaste.
- **Barreira à inovação:** A incapacidade de alcançar metas pode indicar uma resistência à mudança ou uma falta de inovação, o que é contraproducente para uma organização que busca estimular o empreendedorismo e a inovação.

- **Danos à imagem institucional:** O Sebrae pode sofrer danos à sua imagem como líder e especialista em desenvolvimento de negócios se os colaboradores não conseguirem entregar resultados que reflitam a missão e os valores da organização.
- **Desalinhamento estratégico:** Colaboradores que não atingem as metas podem estar desalinhados com os objetivos estratégicos do Sebrae, o que pode levar a uma desconexão entre as ações individuais e os objetivos organizacionais.
- **Perda de oportunidades de mercado:** A falha em atingir metas pode resultar na perda de oportunidades de mercado ou na incapacidade de responder a tendências emergentes, o que é especialmente prejudicial em um ambiente de negócios que está sempre mudando.
- **Custo de recursos humanos:** Investimentos em recrutamento, treinamento e desenvolvimento de colaboradores que consistentemente não atendem às expectativas podem representar um custo sem o retorno desejado.
- **Carga administrativa:** Pode haver uma carga administrativa adicional relacionada ao gerenciamento de desempenho, reavaliações de desempenho, criação de planos de melhoria de desempenho e, em alguns casos, processos de desligamento.

Para mitigar esses impactos, é importante que o Sebrae tenha um **plano robusto de gerenciamento de desempenho** que inclua acompanhamento regular, feedback construtivo, treinamento, oportunidades de desenvolvimento e, se necessário, redirecionamento de funções para garantir que todos os colaboradores possam contribuir efetivamente para os objetivos da organização.

7.2.2 Atende Parcialmente

Descrição do conceito **Atende Parcialmente**

- **De 2,0 a 2,4:** Colaborador atingiu a meta acordada, porém precisou de supervisão e influência de outras pessoas para atingir o resultado.
- **De 2,5 a 2,9:** Colaborador atingiu a meta acordada, fazendo com qualidade e no prazo combinado. A execução dos objetivos garante o resultado a curto prazo.

7.2.2.1 Atende Parcialmente (2,0 a 2,4)

Esta categoria reflete uma situação onde o colaborador alcança as metas estipuladas, mas não de maneira completamente independente ou eficiente. O cumprimento dos objetivos só foi possível com uma supervisão considerável e a contribuição ativa de colegas ou supervisores.

A necessidade de orientação externa pode sugerir que o colaborador ainda está desenvolvendo as habilidades necessárias para realizar suas tarefas de forma autônoma ou que ainda não possui plena confiança em suas capacidades.

Apesar do resultado final ter sido alcançado, a dependência de assistência externa indica um espaço significativo para crescimento e melhoria.

A pontuação nesta faixa sugere que **o colaborador tem potencial e está no caminho certo**, mas ainda não demonstrou plenamente a habilidade de executar suas responsabilidades de maneira auto-suficiente e proativa.

7.2.2.1 EXEMPLOS PRÁTICOS

EXEMPLO 01:

META: FACILITAR UMA SÉRIE DE OFICINAS DE CAPACITAÇÃO PARA EMPREENDEDORES

Expectativa: Esperava-se que o colaborador planejasse, preparasse e conduzisse uma série de oficinas de capacitação, proporcionando aos empreendedores conhecimentos valiosos e habilidades práticas.

Realização: Todas as sessões de oficina foram conduzidas conforme planejado. No entanto, o colaborador dependeu significativamente da assistência de um especialista para preparar materiais adequados e responder a questões técnicas dos participantes.

Nota atribuída de 2.0 a 2.4: A nota reconhece que, embora as oficinas tenham sido realizadas com sucesso, a necessidade de apoio contínuo de um especialista sugere uma oportunidade de desenvolvimento em termos de preparação de conteúdo e domínio do assunto.

EXEMPLO 02:

META: DESENVOLVER E LANÇAR UMA CAMPANHA DE MARKETING PARA UM NOVO SERVIÇO DO SEBRAE

Expectativa: O colaborador foi encarregado de criar e implementar uma campanha de marketing inovadora para promover efetivamente um novo serviço do Sebrae, alcançando um amplo público-alvo.

Realização: A campanha de marketing foi lançada e atingiu as metas de alcance. No entanto, o processo exigiu várias revisões e a orientação contínua do gerente de marketing, que desempenhou um papel ativo em cada etapa do desenvolvimento da campanha.

Nota atribuída de 2.0 a 2.4: A nota destaca que a meta de alcance foi atingida, mas a dependência do colaborador em relação à orientação e intervenção do gerente indica a necessidade de melhorias em planejamento estratégico, criatividade e autonomia na execução de projetos de marketing.

EXEMPLO 03:

META: ORGANIZAR UM EVENTO DE NETWORKING PARA EMPRESÁRIOS LOCAIS

Expectativa: O colaborador deveria organizar um evento de networking atraente e bem coordenado para empresários locais, promovendo a interação, a colaboração e a formação de parcerias comerciais valiosas.

Realização: O evento foi realizado com sucesso, atendendo aos objetivos de networking e interação. Contudo, o colaborador dependeu fortemente do apoio do coordenador de eventos para tarefas críticas como gerenciamento de inscrições, seleção de fornecedores e logística geral.

Nota atribuída de 2.0 a 2.4: A nota reconhece a realização do evento e o cumprimento dos objetivos gerais, mas ressalta a necessidade de maior autonomia e habilidades de gestão por parte do colaborador para planejar e executar eventos de forma independente e eficiente.

EXEMPLO 04:**META: MELHORAR A EFICIÊNCIA DO PROCESSO INTERNO**

Expectativa: O colaborador deveria liderar uma iniciativa para revisar e otimizar um processo interno, visando uma melhoria de 20% na eficiência.

Realização: A eficiência do processo melhorou em 20%, conforme o objetivo. No entanto, a iniciativa exigiu orientação e intervenção frequente da liderança para manter o foco e superar obstáculos.

Nota atribuída de 2.0 a 2.4: A nota reflete o cumprimento da meta, mas também destaca a necessidade de supervisão significativa. Indica que o colaborador conseguiu atingir os resultados esperados, mas com um nível de autonomia menor do que o ideal.

EXEMPLO 05:**META: IMPLEMENTAR UMA CAMPANHA DE MARKETING DIGITAL**

Expectativa: O colaborador foi encarregado de desenvolver e executar uma nova campanha de marketing digital para aumentar a conscientização sobre um produto.

Realização: A campanha foi lançada e atingiu a maioria dos KPIs estabelecidos. No entanto, a execução da campanha exigiu assistência constante e ajustes por parte da equipe sênior de marketing para alinhar as mensagens e otimizar o alcance.

Nota atribuída de 2.0 a 2.4: A nota reconhece que, embora a campanha tenha atingido seus objetivos, a falta de independência e a necessidade de supervisão constante foram pontos críticos.

EXEMPLO 06:**META: REDUZIR CUSTOS OPERACIONAIS**

Expectativa: O colaborador deveria identificar oportunidades e implementar medidas para reduzir os custos operacionais em 15%.

Realização: Os custos operacionais foram reduzidos em 15%. No entanto, a implementação das medidas de redução de custos dependeu fortemente da colaboração e da assistência de outros departamentos, e o colaborador demonstrou dificuldades em liderar o processo de forma independente.

Nota atribuída de 2.0 a 2.4: A nota indica que o objetivo foi atingido, mas o processo revelou uma dependência substancial de orientação externa e apoio de equipe.



Em todos esses exemplos, o colaborador mostrou a capacidade de atingir as metas com a ajuda necessária, indicando que há um entendimento básico das tarefas e uma capacidade de seguir instruções. No entanto, para avançar para uma execução mais independente e eficiente, seria necessário um foco em desenvolvimento profissional, maior experiência prática e possivelmente um mentoramento contínuo.

7.2.2.2 Atende Parcialmente (2,5 a 2,9)

Nesta categoria, o colaborador atinge as metas estabelecidas de forma eficaz, entregando o trabalho esperado com qualidade e dentro do prazo.

No entanto, a pontuação sugere que, embora as metas de curto prazo tenham sido cumpridas, não há evidências suficientes de sustentabilidade ou impacto a longo prazo dessas ações. Isso pode indicar que o colaborador é capaz de realizar tarefas bem definidas e imediatas, mas pode não estar tomando iniciativas que promovam crescimento contínuo ou melhorias significativas além do escopo atual.

A execução dos objetivos, apesar de competente, tende a seguir as diretrizes existentes sem explorar oportunidades para inovação ou aprimoramento adicional.

7.2.2.2.1 EXEMPLOS PRÁTICOS

EXEMPLO 01:

META: VENDA DE SERVIÇOS DO SEBRAE

Expectativa: O colaborador era responsável por alcançar uma meta de vendas trimestral, não apenas atingindo os números, mas também aprimorando o processo de vendas para aumentar a eficiência e a satisfação do cliente.

Realização: O colaborador atingiu a meta de vendas trimestral e executou suas funções de venda com competência. No entanto, não buscou ativamente feedback dos clientes nem fez esforços para refinar ou melhorar o processo de vendas para futuras interações.

Nota atribuída de 2.5 a 2.9: A nota reconhece a habilidade do colaborador em atingir as metas de vendas e realizar suas funções eficientemente. Contudo, indica a necessidade de uma perspectiva mais estratégica e proativa para otimizar continuamente o processo de vendas e a experiência do cliente.

EXEMPLO 02:

META: ATENDIMENTO AO CLIENTE

Expectativa: Esperava-se que o colaborador não só respondesse a todas as consultas dos clientes prontamente e com alta qualidade, mas também tomasse iniciativas para melhorar e otimizar o serviço de atendimento ao cliente a longo prazo.

Realização: O colaborador respondeu a todas as consultas dentro do prazo estipulado, alcançando um alto nível de satisfação dos clientes. No entanto, não houve esforços para desenvolver recursos que pudessem otimizar o atendimento, como um banco de dados de perguntas frequentes.

Nota atribuída de 2.5 a 2.9: A nota valoriza a eficiência e a eficácia do colaborador no atendimento imediato às consultas dos clientes. No entanto, destaca a oportunidade perdida de melhorar o serviço de atendimento ao cliente de forma mais estratégica e sustentável.

EXEMPLO 03:**META: GESTÃO DE PROJETOS**

Expectativa: O gestor de projetos deveria entregar todos os projetos dentro do prazo, garantindo a satisfação dos stakeholders, e adicionalmente, implementar práticas para aprimorar a gestão de projetos com base em aprendizados contínuos.

Realização: Todos os projetos foram entregues dentro do prazo, com feedback positivo dos stakeholders. No entanto, o gestor não implementou um sistema de revisão pós-projeto para capturar lições aprendidas e aplicá-las para melhorar a eficiência dos projetos futuros.

Nota atribuída de 2.5 a 2.9: A nota reconhece a competência e a eficácia do gestor na entrega dos projetos atuais. Entretanto, aponta para a necessidade de uma abordagem mais reflexiva e estratégica na gestão de projetos, promovendo a melhoria contínua e a eficiência a longo prazo.



Esses exemplos refletem um desempenho sólido que satisfaz as necessidades imediatas da organização, mas falta um elemento de visão estratégica que poderia transformar o desempenho satisfatório em excepcional. Para avançar além desta faixa de avaliação, o colaborador precisaria demonstrar uma abordagem mais holística e de longo prazo em seu trabalho, identificando e implementando maneiras de agregar valor contínuo à organização.

EXEMPLO 04:**META: REALIZAR PESQUISA DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE**

Expectativa: O colaborador deveria realizar uma pesquisa de satisfação do cliente para coletar feedback valioso sobre os produtos da empresa.

Realização: A pesquisa foi realizada com sucesso, atingindo a taxa de resposta desejada. O relatório fornecido ofereceu insights úteis, mas faltou análise aprofundada para ações estratégicas.

Nota atribuída de 2.5 a 2.9: A nota reflete que, embora a meta tenha sido atendida com a entrega da pesquisa e do relatório dentro do prazo, a profundidade e a aplicabilidade dos insights poderiam ser aprimoradas.

EXEMPLO 05:**META: AUMENTAR A VISIBILIDADE DA MARCA SEBRAE NAS REDES SOCIAIS**

Expectativa: O colaborador foi encarregado de aumentar a visibilidade da marca nas redes sociais, implementando uma série de estratégias de conteúdo e engajamento.

Realização: Houve um aumento visível na visibilidade da marca e no engajamento nas plataformas sociais. No entanto, as estratégias utilizadas seguiram em grande parte as práticas padrão, sem experimentações ou inovações significativas.

Nota atribuída de 2.5 a 2.9: A nota indica que as metas foram atendidas e os resultados foram positivos, mas faltou uma abordagem mais criativa ou inovadora que poderia levar a resultados excepcionais.

EXEMPLO 06:**META: MELHORAR A EFICIÊNCIA DO ATENDIMENTO AO CLIENTE**

Expectativa: Esperava-se que o colaborador revisasse e otimizasse o processo de atendimento ao cliente para reduzir o tempo médio de resposta.

Realização: O tempo de resposta foi reduzido e os clientes expressaram satisfação com a melhoria. No entanto, o colaborador não explorou soluções adicionais, como automação ou treinamento avançado, que poderiam levar a melhorias mais substanciais.

Nota atribuída de 2.5 a 2.9: A nota reflete um desempenho sólido na melhoria do atendimento ao cliente, cumprindo a meta de reduzir o tempo de resposta, mas indica que oportunidades adicionais de melhoria não foram totalmente exploradas.

7.2.2.3 Principais impactos para o Sebrae

Os colaboradores avaliados na escala de 2,0 a 2,9 têm um desempenho que atende parcialmente às expectativas do Sebrae. Embora alcancem as metas, há aspectos que necessitam de aprimoramento. Os impactos para a organização podem incluir:

- **Dependência de supervisão:** Na faixa de 2,0 a 2,4, os colaboradores ainda dependem de supervisão e apoio, o que pode aumentar a carga de trabalho dos gestores e reduzir a autonomia operacional das equipes.
- **Qualidade de trabalho de curto prazo:** Na faixa de 2,5 a 2,9, embora as entregas sejam de qualidade e pontuais, elas podem não incorporar uma visão de longo prazo, potencialmente perdendo oportunidades de melhorias contínuas e inovação.
- **Impacto na cultura organizacional:** Se muitos colaboradores estiverem atendendo apenas parcialmente, isso pode criar uma cultura de 'suficiente é bom o suficiente', em vez de buscar excelência e superação constante.
- **Recursos subutilizados:** Colaboradores que não exploram plenamente suas capacidades ou os recursos disponíveis podem estar subutilizando o potencial total que poderia ser investido em inovação ou expansão de serviços.
- **Crescimento e desenvolvimento:** O crescimento profissional dos colaboradores pode ser estagnado, já que eles podem não estar sendo desafiados ou incentivados a se desenvolver além do cumprimento das metas básicas.

- **Eficiência operacional:** Enquanto as metas estão sendo atingidas, pode haver ineficiências no processo que são ignoradas, resultando em desperdício de tempo, esforço ou recursos.
- **Satisfação do cliente:** Os clientes podem estar satisfeitos, mas não encantados, com o serviço que recebem, o que pode afetar a retenção e o engajamento do cliente a longo prazo.
- **Resultados de negócios:** Os resultados de negócios podem ser previsíveis, mas não ótimos. Sem impulsionar inovações e melhorias, a organização pode ficar atrás dos concorrentes ou não atender às mudanças nas demandas do mercado.
- **Motivação da equipe:** Pode haver uma falta de motivação para ir além do mínimo, especialmente se a cultura organizacional não promover e reconhecer o desempenho que excede as expectativas.
- **Reputação e posicionamento de mercado:** A reputação do Sebrae como líder e inovador pode ser comprometida se seus colaboradores não estiverem continuamente buscando melhorias e excelência.

Para abordar esses impactos, é importante para o Sebrae incentivar uma cultura de melhoria contínua, onde os colaboradores sejam motivados e capacitados a superar as expectativas e a buscar o crescimento pessoal e organizacional. Isso pode ser feito através de treinamento e desenvolvimento, estabelecendo metas desafiadoras, e criando um ambiente onde a inovação e a superação sejam valorizadas e recompensadas.

7.2.3 Atende

Descrição do conceito **Atende**

- **De 3,0 a 3,4:** Colaborador supera o objetivo contratado. Apresenta ótima qualidade na entrega. Demonstra autonomia desde o planejamento até a execução dos objetivos.
- **De 3,5 a 3,9:** Colaborador supera o objetivo contratado, desenvolvendo uma situação ou inovação que permita resultados sustentados. Propõe novas formas e abordagens, que contribuem para o resultado final.

7.2.3.1 Atende (3,0 a 3,4)

Colaboradores que são avaliados na faixa de 3,0 a 3,4 são reconhecidos por exceder as expectativas em relação aos objetivos estabelecidos. Eles não só alcançam as metas, mas também as superam, **entregando resultados de alta qualidade que vão além do básico exigido.**

Esta avaliação destaca a **autonomia do colaborador em todos os estágios do processo**, desde o planejamento até a execução, indicando uma capacidade de trabalhar de forma independente e proativa.

O colaborador demonstra um entendimento completo das tarefas e requer pouca ou nenhuma orientação externa para realizar suas atividades. Além disso, há uma consistência na qualidade do trabalho entregue, mostrando que o colaborador possui as habilidades técnicas necessárias e a capacidade de aplicar essas habilidades de forma eficaz para produzir trabalho de alta qualidade.

7.2.3.1.1 EXEMPLOS PRÁTICOS

EXEMPLO 01:

META: DESENVOLVER PROGRAMAS EDUCACIONAIS PARA NOVOS EMPREENDEDORES

Expectativa: O colaborador deveria planejar e executar um conjunto de cursos educacionais destinados a novos empreendedores, abrangendo os fundamentos essenciais do empreendedorismo e incentivando a aplicação prática dos conceitos aprendidos.

Realização: Os cursos foram bem-sucedidos, abordando tópicos essenciais e incorporando sessões interativas, como resolução de problemas e simulações de negócios. A qualidade e a relevância dos cursos refletiram-se no aumento da retenção dos participantes e na aplicação prática efetiva dos conceitos ensinados.

Nota atribuída de 3.0 a 3.4: A nota reflete o desempenho excepcional do colaborador na entrega de programas educacionais que não só atendem, mas superam as expectativas. O impacto positivo nos participantes e a incorporação de métodos interativos demonstram uma abordagem inovadora e eficaz na educação empreendedora.

EXEMPLO 02:

META: IMPLEMENTAR PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS NA ORGANIZAÇÃO

Expectativa: O colaborador foi encarregado de implementar práticas sustentáveis, visando a redução de resíduos e a economia de energia dentro da organização.

Realização: Além de alcançar as metas de sustentabilidade, o colaborador estabeleceu uma parceria estratégica com fornecedores locais de energia verde, resultando em uma redução de custos operacionais e um impacto ambiental positivo que ultrapassou as metas iniciais.

Nota atribuída de 3.0 a 3.4: A nota reconhece a proatividade, a visão estratégica e o impacto abrangente do colaborador na promoção da sustentabilidade. A iniciativa de formar parcerias com fornecedores de energia verde reflete um compromisso excepcional com práticas ambientais responsáveis e eficiência operacional.

EXEMPLO 03:

Expectativa: Esperava-se que o membro da equipe de TI fortalecesse a infraestrutura de segurança de dados da organização, mitigando riscos e protegendo informações valiosas.

Realização: Além de reforçar os protocolos de segurança de dados, o colaborador tomou a iniciativa de liderar workshops de treinamento para os funcionários, aumentando a conscientização sobre práticas seguras e reduzindo significativamente a vulnerabilidade a incidentes de segurança.

Nota atribuída de 3.0 a 3.4: A nota destaca a abordagem proativa e abrangente do colaborador na melhoria da segurança de dados. A realização de workshops de treinamento demonstra um entendimento aprofundado de que a segurança de dados é uma responsabilidade compartilhada, e o impacto significativo na redução de riscos evidencia uma contribuição notável para a proteção de ativos da organização.

EXEMPLO 04:**META: DESENVOLVER E LANÇAR UMA NOVA LINHA DE PRODUTOS**

Expectativa: O colaborador foi encarregado de liderar o projeto de desenvolvimento e lançamento de uma nova linha de produtos inovadores, atendendo a demandas específicas do mercado.

Realização: A nova linha de produtos foi desenvolvida e lançada com sucesso, atendendo todas as especificações técnicas e de mercado. O lançamento foi bem recebido pelos clientes e houve uma colaboração eficaz entre os departamentos.

Nota atribuída de 3.0 a 3.4: A nota reflete um alto padrão de qualidade na entrega, com a capacidade de liderar um projeto complexo de forma autônoma e alcançar um resultado bem-sucedido que atende às expectativas do mercado e da empresa.

EXEMPLO 05:**META: OTIMIZAR PROCESSOS INTERNOS PARA AUMENTAR A PRODUTIVIDADE**

Expectativa: O colaborador deveria identificar ineficiências nos processos internos e implementar soluções para aumentar a produtividade em pelo menos 25%.

Realização: A produtividade aumentou em 30% como resultado das melhorias implementadas nos processos. O colaborador demonstrou uma abordagem proativa, utilizando análise de dados e feedback da equipe para identificar e resolver pontos críticos de forma eficiente.

Nota atribuída de 3.0 a 3.4: A nota reconhece o desempenho superior, destacando a habilidade do colaborador em analisar, planejar e implementar melhorias de forma independente, resultando em ganhos significativos de produtividade.

EXEMPLO 06:**META: IMPLEMENTAR ESTRATÉGIAS DE RETENÇÃO DE CLIENTES**

Expectativa: O colaborador foi encarregado de desenvolver e executar estratégias para melhorar a retenção de clientes e reduzir a taxa de churn em 20%.

Realização: A taxa de churn reduziu em 22%, superando a meta estabelecida. O colaborador utilizou uma abordagem baseada em dados para entender as causas do churn e implementou estratégias eficazes de retenção que também contribuíram para a melhoria da satisfação do cliente.

Nota atribuída de 3.0 a 3.4: A nota reflete uma abordagem excepcional para resolver um desafio complexo, demonstrando iniciativa, capacidade analítica e autonomia na gestão e execução do projeto.



Esses exemplos mostram como a categoria “Atende” na faixa de 3.0 a 3.4 é atribuída a colaboradores que excedem as metas estabelecidas, demonstrando qualidade excepcional, liderança e um impacto significativo nas suas realizações que reverberam positivamente em toda a organização.

7.2.3.2 Atende (3,5 a 3,9)

Nesta faixa de avaliação, o colaborador não apenas atinge suas metas, mas também as excede de maneira notável, introduzindo inovações ou melhorias significativas que promovem a sustentabilidade e a eficácia a longo prazo.

Esses colaboradores demonstram uma compreensão profunda de suas áreas de trabalho e se destacam ao propor novas abordagens ou soluções que não apenas resolvem problemas existentes, mas também abrem novos caminhos para o sucesso futuro.

Sua atuação não é apenas reativa às demandas, mas proativa na identificação de oportunidades de melhoria, otimização e inovação. Eles são catalisadores de mudança, inspirando colegas e elevando os padrões de desempenho em toda a organização.

A pontuação entre 3,5 e 3,9 é atribuída a colaboradores que são reconhecidos não apenas por suas habilidades técnicas, mas também por sua liderança intelectual e contribuições estratégicas.

7.2.3.3 EXEMPLOS PRÁTICOS

EXEMPLO 01:

META: LIDERAR UMA INICIATIVA DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Expectativa: O colaborador foi encarregado de liderar uma iniciativa de transformação digital, modernizando os processos internos do Sebrae e aumentando a eficiência operacional.

Realização: O colaborador implementou com sucesso novas ferramentas de automação e liderou um programa de treinamento abrangente. Essa iniciativa não apenas aumentou a eficiência operacional, mas também capacitou os funcionários a adotar e utilizar as novas tecnologias de forma eficiente, promovendo uma cultura de produtividade e inovação.

Nota atribuída de 3.5 a 3.9: A nota reflete a abordagem excepcional do colaborador, que não apenas cumpriu a meta de transformação digital, mas também agregou valor significativo ao garantir a adoção e o aproveitamento eficiente das novas tecnologias pela equipe.

EXEMPLO 02:**META: DESENVOLVIMENTO DE UM NOVO SERVIÇO DE CONSULTORIA FINANCEIRA PARA PEQUENAS EMPRESAS**

Expectativa: O colaborador deveria identificar necessidades não atendidas no mercado e desenvolver um serviço inovador que atendesse às demandas específicas das pequenas empresas.

Realização: O colaborador criou um novo serviço de consultoria financeira e estabeleceu parcerias estratégicas com instituições financeiras locais. Esse movimento ofereceu aos clientes do Sebrae acesso a recursos valiosos e soluções financeiras acessíveis, preenchendo uma lacuna significativa no mercado.

Nota atribuída de 3.5 a 3.9: A nota elogia a visão estratégica e a execução impecável do colaborador. A criação do novo serviço e as parcerias estratégicas estabelecidas demonstram um comprometimento notável em atender e exceder as necessidades dos clientes, fortalecendo a posição do Sebrae no mercado.

EXEMPLO 03:**META: MELHORAR A SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL**

Expectativa: Esperava-se que o colaborador implementasse práticas sustentáveis, reduzindo a pegada de carbono da organização e promovendo uma operação mais ecologicamente correta.

Realização: O colaborador foi além da implementação de práticas sustentáveis internas. Ele liderou um projeto abrangente que envolveu a comunidade local e os clientes em atividades de sustentabilidade, fortalecendo a reputação do Sebrae como uma organização comprometida com práticas empresariais sustentáveis e responsáveis.

Nota atribuída de 3.5 a 3.9: A nota reconhece o impacto transformador e de longo alcance das ações do colaborador. Ao envolver a comunidade e os clientes em iniciativas sustentáveis, ele não apenas melhorou a pegada de carbono do Sebrae, mas também posicionou a organização como uma líder em sustentabilidade, agregando valor significativo à marca e à comunidade.

EXEMPLO 04:**META: AUMENTAR A EFICIÊNCIA ENERGÉTICA NAS OPERAÇÕES**

Expectativa: O colaborador deveria identificar oportunidades e implementar mudanças para aumentar a eficiência energética nas operações da empresa em 20%.

Realização: A eficiência energética foi aumentada em 25%. Além disso, o colaborador inovou ao implementar um sistema de monitoramento em tempo real que permitiu ajustes contínuos e educação da equipe sobre práticas sustentáveis, resultando em economias de custo de longo prazo e redução da pegada de carbono da empresa.

Nota atribuída de 3.5 a 3.9: A nota reflete não só o cumprimento e superação da meta, mas também a introdução de uma solução inovadora e sustentável que contribui significativamente para a eficiência e responsabilidade ambiental da empresa.

EXEMPLO 05:**META: MELHORAR O ENGAJAMENTO DO CLIENTE ATRAVÉS DE UMA NOVA PLATAFORMA DIGITAL**

Expectativa: Esperava-se que o colaborador liderasse o desenvolvimento e a implementação de uma nova plataforma digital para melhorar o engajamento e a experiência do cliente.

Realização: A nova plataforma foi lançada com sucesso, resultando em um aumento significativo no engajamento do cliente. Além disso, o colaborador incorporou funcionalidades de feedback do cliente na plataforma, resultando em melhorias contínuas e uma conexão mais forte com a base de clientes.

Nota atribuída de 3.5 a 3.9: A nota reconhece a superação da meta com a entrega de uma solução digital avançada que não só atende às necessidades atuais dos clientes, mas também estabelece um caminho para a melhoria e adaptação contínua.

EXEMPLO 06:**META: DESENVOLVER E IMPLEMENTAR UM PROGRAMA DE TREINAMENTO PARA NOVOS FUNCIONÁRIOS**

Expectativa: O colaborador foi encarregado de desenvolver um programa de treinamento abrangente para integrar eficazmente novos funcionários à cultura e processos da empresa.

Realização: O programa de treinamento foi implementado com sucesso, reduzindo o tempo de integração e aumentando a satisfação dos novos funcionários. Adicionalmente, o colaborador introduziu uma componente de mentoriação no programa, facilitando o desenvolvimento de relacionamentos profissionais e o compartilhamento de conhecimento dentro da empresa.

Nota atribuída de 3.5 a 3.9: A nota valoriza a realização da meta e o impacto adicional do programa de treinamento, que não apenas integra novos funcionários, mas também fortalece a cultura de aprendizado e colaboração na organização.

Esses exemplos ilustram como a categoria “Atende” na faixa de 3,5 a 3,9 é reservada para colaboradores que superaram significativamente os objetivos estabelecidos, introduzindo inovações e práticas que têm um impacto profundo e duradouro na organização e na comunidade em geral.

7.2.3.3 Principais impactos para o Sebrae

Os colaboradores que são avaliados na faixa de 3,0 a 3,9 trazem impactos significativamente positivos para o Sebrae, contribuindo para a sua missão e objetivos estratégicos de maneiras diversas e valiosas. Aqui está um consolidado dos principais impactos positivos que esses colaboradores têm sobre a organização:

- **Elevação da qualidade e produtividade:** Colaboradores que atendem e superam as metas estabelecidas contribuem para um aumento geral na qualidade dos serviços e produtos do Sebrae. A eficiência operacional é aprimorada, já que esses colaboradores demonstram autonomia e competência na execução de suas tarefas.
- **Inovação e desenvolvimento de novas soluções:** Ao propor e implementar novas abordagens e inovações, esses colaboradores ajudam a manter o Sebrae na vanguarda do setor. Eles contribuem para a criação de soluções sustentáveis e estratégias que beneficiam não apenas a organização, mas também a comunidade empresarial mais ampla.
- **Fortalecimento da cultura organizacional:** A atuação exemplar desses colaboradores serve como inspiração e estabelece um benchmark para outros membros da equipe, promovendo uma cultura de excelência, inovação e comprometimento contínuo com a melhoria.
- **Impacto positivo nos resultados financeiros:** O desempenho excepcional e a superação de metas geralmente estão vinculados a melhores resultados financeiros, seja por meio do aumento de eficiência, redução de custos, melhoria na retenção de clientes, ou exploração de novos mercados e oportunidades de receita.

- **Melhoria na satisfação e fidelização do cliente:** A entrega de serviços de alta qualidade e soluções inovadoras eleva a satisfação do cliente. Clientes satisfeitos são mais propensos a se tornarem clientes recorrentes e defensores da marca, o que é vital para a reputação e o crescimento contínuo do Sebrae.

- **Desenvolvimento de lideranças internas:** Colaboradores com essas avaliações frequentemente possuem fortes habilidades de liderança e são candidatos ideais para futuras posições de liderança. Eles desempenham um papel crucial no mentoramento e desenvolvimento de seus colegas, contribuindo para um pipeline robusto de liderança dentro da organização.

- **Promoção de sustentabilidade e responsabilidade social:** Colaboradores que introduzem práticas sustentáveis e inovadoras ajudam a fortalecer a posição do Sebrae como uma organização responsável e comprometida com práticas empresariais éticas e sustentáveis.

- **Estímulo ao engajamento e moral da equipe:** O sucesso e a atitude proativa desses colaboradores têm um efeito positivo sobre o moral da equipe, incentivando um ambiente de trabalho mais engajado, motivado e colaborativo.

Ao reconhecer, recompensar e capitalizar sobre as contribuições desses colaboradores, o Sebrae não só fortalece sua posição no presente, mas também estabelece uma base sólida para inovação, crescimento e sucesso sustentável no futuro.

7.2.4 Atende Além do Esperado

Descrição do conceito **Atende Além do Esperado**

- **De 4,0 a 4,4:** Colaborador supera o objetivo contratado. Torna-se referência no tema ou forma de execução.
- **De 4,5 a 5,0:** Colaborador supera muito o objetivo contratado, desenvolvendo algo que possa ser replicado para outras áreas e processos. Estabelece um novo padrão de excelência. Resultado mudam significativamente a entrega do objetivo.

7.2.4.1 Atende Além do Esperado (4,0 a 4,4)

Na faixa de 4,0 a 4,4, o colaborador não só atinge seus objetivos, mas também os supera de maneira impressionante, estabelecendo-se como referência em sua área de atuação ou método de trabalho.

Esses colaboradores são caracterizados por sua capacidade excepcional de entregar resultados que não apenas atendem, mas também excedem significativamente as metas e expectativas. Eles demonstram um alto nível de expertise, inovação e comprometimento, elevando os padrões e servindo como modelo para outros. Seu desempenho não só beneficia seus projetos imediatos, mas também contribui para o desenvolvimento e aprimoramento contínuos da organização como um todo.

Eles são frequentemente responsáveis por mudanças significativas, novas iniciativas e pelo estabelecimento de melhores práticas que são adotadas amplamente dentro da organização.

7.2.4.1.1 EXEMPLOS PRÁTICOS

EXEMPLO 01:

META: LIDERAR UM PROJETO DE DIGITALIZAÇÃO NO SEBRAE

Expectativa: O colaborador foi encarregado de liderar um projeto de digitalização abrangente para transformar a interação do Sebrae com seus clientes, melhorando significativamente a experiência do cliente e a eficiência operacional.

Realização: O colaborador implementou com sucesso novas plataformas digitais e reinventou o processo de atendimento ao cliente. A transformação resultou em uma melhoria notável na experiência do cliente e um aumento na eficiência operacional. Sua abordagem inovadora e métodos eficazes tornaram-se um modelo para futuros projetos dentro da organização.

Nota atribuída de 4.0 a 4.4: A nota reconhece o impacto significativo e abrangente do projeto de digitalização liderado pelo colaborador. A implementação bem-sucedida, juntamente com a transformação do atendimento ao cliente, estabelece um novo padrão de excelência e serve como um modelo para iniciativas futuras.

EXEMPLO 02:**META: DESENVOLVER E EXECUTAR UM PROGRAMA DE TREINAMENTO AVANÇADO PARA EMPREENDEDORES**

Expectativa: A colaboradora deveria criar e conduzir um programa de treinamento inovador que não só fornecesse competências essenciais, mas também oferecesse insights sobre análises de mercado e estratégias de adaptação.

Realização: O programa de treinamento desenvolvido foi excepcionalmente bem recebido, abrangendo conteúdos avançados e fornecendo insights valiosos. Devido ao seu sucesso, o modelo do programa foi replicado em outras regiões, e a colaboradora tornou-se uma figura proeminente no campo, sendo convidada a participar de eventos e conferências como referência em capacitação e desenvolvimento de negócios.

Nota atribuída de 4.0 a 4.4: A nota reflete a qualidade excepcional e o impacto abrangente do programa de treinamento. A habilidade da colaboradora em criar conteúdo relevante e estratégico não só atendeu, mas superou as expectativas, ampliando o alcance e a influência do Sebrae no desenvolvimento empresarial.

EXEMPLO 03:**META: PROMOVER A SUSTENTABILIDADE NO SEBRAE**

Expectativa: Esperava-se que o colaborador implementasse práticas sustentáveis dentro do Sebrae, estabelecendo a organização como um exemplo de responsabilidade ambiental.

Realização: O colaborador superou as metas iniciais, implementando um sistema abrangente de gestão de resíduos e eficiência energética. Além disso, estabeleceu parcerias valiosas com organizações ambientais para promover práticas sustentáveis entre pequenas empresas locais. Seu trabalho não só melhorou a sustentabilidade interna do Sebrae, mas também posicionou a organização como líder em práticas empresariais sustentáveis.

Nota atribuída de 4.0 a 4.4: A nota reconhece a liderança visionária e o impacto excepcional do colaborador na promoção da sustentabilidade. A implementação bem-sucedida de práticas sustentáveis, juntamente com o engajamento da comunidade empresarial local, demonstra uma abordagem exemplar e um compromisso genuíno com a responsabilidade ambiental e social.

EXEMPLO 04:**META: REVOLUCIONAR O PROCESSO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE**

Expectativa: O colaborador deveria otimizar o processo de atendimento ao cliente para melhorar a satisfação e eficiência.

Realização: O colaborador não apenas otimizou o processo, mas também implementou um novo sistema de IA para análise preditiva de questões dos clientes, reduzindo drasticamente o tempo de resposta e elevando os índices de satisfação do cliente a níveis recordes.

Nota atribuída de 4.0 a 4.4: A nota reflete o impacto transformador da iniciativa, que não só atendeu, mas redefiniu as expectativas de atendimento ao cliente, estabelecendo um novo padrão de excelência e inovação para a empresa.

EXEMPLO 05:**META: EXPANDIR O MERCADO ATRAVÉS DE NOVOS CANAIS DE VENDAS**

Expectativa: O colaborador foi encarregado de desenvolver e implementar estratégias para explorar novos canais de vendas e expandir a presença de mercado da empresa.

Realização: Através de uma abordagem inovadora, o colaborador não só desenvolveu novos canais de vendas, mas também estabeleceu parcerias estratégicas que abriram mercados internacionais, resultando em um aumento expressivo de receita e reconhecimento de marca.

Nota atribuída de 4.0 a 4.4: A nota reconhece a excelência e a visão estratégica demonstradas na expansão significativa do mercado, ultrapassando as metas iniciais e contribuindo para o crescimento e a diversificação sustentáveis da empresa.

EXEMPLO 06:**META: LIDERAR UM PROJETO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL**

Expectativa: Esperava-se que o colaborador liderasse um projeto crítico de transformação digital, integrando novas tecnologias para melhorar a eficiência e a inovação.

Realização: O colaborador liderou com sucesso a transformação digital, mas também fomentou uma cultura de inovação contínua, capacitando a equipe a adotar e desenvolver soluções tecnológicas, o que multiplicou o impacto e a eficácia da transformação em toda a organização.

Nota atribuída de 4.0 a 4.4: A nota valoriza a liderança excepcional, a visão de futuro e o impacto abrangente do projeto, que não só atingiu, mas elevou os padrões de inovação e transformação digital da empresa.

Esses exemplos ilustram como a categoria “Atende Além do Esperado” na faixa de 4.0 a 4.4 é atribuída a colaboradores que estabelecem novos padrões de excelência, demonstrando liderança, inovação e um impacto significativo nas suas realizações que reverberam positivamente em toda a organização e além.

7.2.4.2 Atende Além do Esperado (4,5 a 5,0)

Na faixa de 4,5 a 5,0, o colaborador não apenas supera as metas, mas **redefine o padrão de excelência dentro da organização**. Este desempenho excepcional é caracterizado pela entrega de resultados que têm um impacto transformador na organização.

O colaborador inova de forma que não apenas melhora processos existentes, mas **também cria novas abordagens** que se tornam referências dentro e fora da organização.

Suas contribuições são soluções para problemas atuais e, também, preparam a organização para desafios futuros. O trabalho realizado por esses colaboradores é tão notável que se torna um modelo replicável, influenciando positivamente outras áreas e processos e estabelecendo novos padrões de excelência.

7.2.4.2.1 EXEMPLOS PRÁTICOS

EXEMPLO 01:

META: EXPANDIR O PORTFÓLIO DE SERVIÇOS DO SEBRAE PARA NOVOS SEGMENTOS DE MERCADO

Expectativa: O colaborador foi encarregado de analisar o portfólio de serviços do Sebrae e identificar oportunidades de crescimento em novos segmentos de mercado.

Realização: O colaborador não só identificou uma oportunidade valiosa, mas também desenvolveu e implementou uma linha de serviços inovadora que atendeu perfeitamente às necessidades do novo segmento. A abordagem adotada redefiniu a maneira como o Sebrae se engaja com os clientes, resultando em um aumento significativo da receita e posicionando o Sebrae como líder de mercado nesse novo segmento.

Nota atribuída de 4.5 a 5.0: A nota reflete a capacidade extraordinária do colaborador de identificar oportunidades de mercado, inovar em serviços e gerar um impacto significativo na receita e na posição de mercado do Sebrae. A contribuição não apenas atende, mas redefine as expectativas e consolida a liderança do Sebrae no setor.

EXEMPLO 02:

META: AUTOMATIZAR PROCESSOS INTERNOS E FORNECER INSIGHTS ESTRATÉGICOS

Expectativa: A colaboradora deveria liderar o desenvolvimento de uma solução tecnológica para automatizar processos internos, buscando uma economia significativa de tempo e recursos.

Realização: A colaboradora desenvolveu uma solução tecnológica avançada que não só automatizou processos internos, mas também incorporou funcionalidades de coleta de dados, proporcionando insights estratégicos que aprimoraram significativamente a tomada de decisões no Sebrae. A solução tornou-se um modelo de inovação, sendo adotada por outras organizações.

Nota atribuída de 4.5 a 5.0: A nota destaca a liderança inovadora e o impacto transformador da solução desenvolvida pela colaboradora. A automação e os insights estratégicos gerados não apenas melhoraram a eficiência operacional, mas também estabeleceram novos padrões para a inovação tecnológica no Sebrae e além.

EXEMPLO 03:**META: CRIAR UM PROGRAMA DE EMPREENDEDORISMO SOCIAL DE IMPACTO**

Expectativa: Esperava-se que o colaborador criasse um programa abrangente de empreendedorismo social para apoiar startups focadas em resolver problemas sociais, ampliando seu impacto e influência.

Realização: O colaborador desenvolveu um programa excepcional que não só ofereceu recursos e mentorias, mas também estabeleceu uma rede extensiva de parcerias locais e internacionais. A iniciativa alcançou reconhecimento nacional e internacional, e o modelo foi replicado em outras regiões, fortalecendo a reputação do Sebrae como uma organização que promove mudanças sociais positivas e sustentáveis.

Nota atribuída de 4.5 a 5.0: A nota reconhece o impacto excepcional e a visão estratégica do colaborador. A criação e implementação bem-sucedida de um programa de empreendedorismo social que transcende fronteiras e multiplica seu impacto evidenciam um compromisso genuíno e eficaz com a promoção do bem-estar social e a liderança em inovação social.

EXEMPLO 04:**META: DESENVOLVER UMA NOVA SOLUÇÃO TECNOLÓGICA DISRUPTIVA**

Expectativa: O colaborador deveria liderar o desenvolvimento de uma nova solução tecnológica para resolver um desafio significativo no setor.

Realização: O colaborador não só desenvolveu a solução, como também inovou criando uma tecnologia disruptiva que redefine a abordagem do setor ao problema. A solução não só atende às necessidades da empresa, mas também se tornou um produto comercializável, gerando uma nova fonte de receita e estabelecendo a empresa como líder de mercado.

Nota atribuída de 4.5 a 5.0: A nota reflete a excepcional inovação e o impacto transformador da solução desenvolvida, reconhecendo a liderança visionária do colaborador e a contribuição substancial para o sucesso estratégico a longo prazo da empresa.

EXEMPLO 05:**META: IMPLEMENTAR UMA ESTRATÉGIA GLOBAL DE SUSTENTABILIDADE**

Expectativa: O colaborador foi encarregado de desenvolver e implementar uma estratégia abrangente de sustentabilidade para a empresa, visando melhorias significativas no impacto ambiental e social.

Realização: A estratégia de sustentabilidade implementada não só atingiu os objetivos propostos, mas também estabeleceu a empresa como um modelo global de responsabilidade corporativa. O colaborador formou parcerias estratégicas, criou programas inovadores e elevou a consciência de sustentabilidade em toda a organização e a indústria.

Nota atribuída de 4.5 a 5.0: A nota reconhece a liderança excepcional e o impacto profundo e duradouro da estratégia de sustentabilidade, que vai além dos benefícios imediatos para a empresa e contribui de forma significativa para a indústria e a sociedade.

EXEMPLO 06:**META: TRANSFORMAR A CULTURA ORGANIZACIONAL**

Expectativa: Esperava-se que o colaborador liderasse um programa de transformação cultural para promover a inovação, a colaboração e a eficiência em toda a organização.

Realização: O colaborador superou a meta, catalisando uma transformação cultural abrangente que não só elevou o moral e a produtividade interna, mas também melhorou a imagem e a reputação da empresa no mercado. A transformação gerou um ambiente que fomenta a inovação contínua, atraíndo talentos de alto nível e estabelecendo a empresa como um local desejável para trabalhar.

Nota atribuída de 4.5 a 5.0: A nota valoriza a mudança paradigmática na cultura organizacional, reconhecendo o impacto extraordinário do colaborador na criação de um ambiente de trabalho dinâmico, inovador e colaborativo.

Cada um desses exemplos demonstra uma contribuição extraordinária que transcende o cumprimento de objetivos individuais e exerce um impacto significativo na organização como um todo, nos clientes que serve e, muitas vezes, na comunidade mais ampla. Colaboradores que alcançam essa faixa de avaliação são fundamentais para impulsionar a inovação, estabelecer liderança de mercado e promover a excelência em todos os aspectos das operações do Sebrae.

7.2.4.3 Principais impactos para o Sebrae

Os colaboradores que alcançam notas na faixa de 4,0 a 5,0 têm um impacto excepcionalmente positivo no Sebrae, conduzindo a organização para além das metas estabelecidas e estabelecendo novos padrões de excelência. Aqui estão os principais impactos desses colaboradores de alto desempenho para o Sebrae:

- **Inovação transformadora:** Esses colaboradores lideram a inovação, introduzindo novas ideias, produtos e processos que transformam a organização, mantendo-a à frente em um mercado competitivo e em constante evolução.
- **Liderança e influência:** Eles se tornam referências em suas áreas, influenciando positivamente seus colegas e contribuindo para uma cultura de liderança intelectual e excelência operacional.
- **Estabelecimento de novos padrões:** Ao estabelecer novos padrões de excelência, esses colaboradores elevam a qualidade do trabalho em toda a organização, promovendo um ciclo contínuo de melhoria e superação de metas.
- **Crescimento e expansão sustentáveis:** Suas contribuições muitas vezes resultam em crescimento sustentável, abrindo novos mercados, atraindo mais clientes e fortalecendo a posição do Sebrae como líder em desenvolvimento de negócios e apoio ao empreendedorismo.
- **Fortalecimento da marca e reputação:** O impacto do seu trabalho vai além da organização, fortalecendo a reputação do Sebrae e solidificando sua posição como uma entidade de apoio empresarial respeitada e influente.

- **Capacitação de outros colaboradores:** Ao servirem como modelos e mentores, esses colaboradores promovem o desenvolvimento profissional de outros membros da equipe, compartilhando conhecimento e incentivando uma cultura de aprendizado contínuo e inovação.
- **Melhoria na eficiência e produtividade:** As soluções inovadoras e os processos otimizados introduzidos por esses colaboradores melhoram a eficiência operacional, reduzem custos e aumentam a produtividade em toda a organização.
- **Impacto positivo na satisfação do cliente:** A entrega de serviços e produtos de alta qualidade e a introdução de soluções inovadoras elevam a satisfação do cliente, contribuindo para uma base de clientes leais e promovendo um crescimento orgânico através de referências e recomendações.
- **Adaptação e resiliência organizacionais:** A capacidade desses colaboradores de prever tendências, adaptar-se a novas realidades de mercado e superar desafios posiciona o Sebrae como uma organização resiliente e adaptável, pronta para enfrentar futuras incertezas.
- **Contribuição para a missão e objetivos estratégicos:** As realizações desses colaboradores contribuem diretamente para a missão do Sebrae de fomentar o empreendedorismo e o desenvolvimento de pequenas empresas, tendo um impacto substancial na economia local e nacional.

Colaboradores que alcançam notas entre 4,0 e 5,0 são inestimáveis para o Sebrae, não apenas pelo trabalho que realizam, mas pela **influência positiva que exercem sobre a cultura organizacional, os resultados financeiros, a satisfação do cliente e a liderança de mercado**. Eles são catalisadores de crescimento e inovação, e seu desempenho exemplar estabelece um legado de excelência e aspiração para toda a organização.

7.2.4.3 Como distinguir colaboradores que são nota 4,0 a 4,4 de colaboradores com notas de 4,5 a 5,0

Distinguir entre as categorias de avaliação de 4,0 a 4,4 e de 4,5 a 5,0 envolve entender as nuances no impacto, na inovação, no alcance e na sustentabilidade das realizações dos colaboradores. Aqui estão os principais critérios para diferenciar essas duas faixas de avaliação:

1. IMPACTO E ALCANCE

- **4,0 a 4,4:** As realizações nesta faixa são caracterizadas por superar as expectativas e estabelecer novos padrões de excelência dentro de um determinado contexto ou projeto. O impacto é significativo, mas tende a ser mais localizado ou restrito a uma área específica ou departamento.
- **4,5 a 5,0:** As realizações nesta faixa não apenas superam as expectativas, mas também transformam de maneira fundamental a maneira de operar da organização ou têm um impacto significativo no setor como um todo. O alcance é amplo, muitas vezes estendendo-se além das fronteiras organizacionais para influenciar práticas do setor, padrões de mercado ou contribuir para questões sociais ou ambientais mais amplas.

2. INOVAÇÃO E CRIATIVIDADE

- **4,0 a 4,4:** O colaborador demonstra uma excelente capacidade de inovação, introduzindo novas ideias e abordagens que melhoram processos, produtos ou serviços. A inovação é notável e melhora significativamente o desempenho ou a eficácia.

- **4,5 a 5,0:** A inovação é revolucionária e disruptiva, quebrando paradigmas e introduzindo soluções ou abordagens que redefinem práticas existentes. A criatividade e a inovação do colaborador estabelecem um novo referencial para a organização e frequentemente influenciam o setor ou a comunidade.

3. SUSTENTABILIDADE E PERENIDADE

- **4,0 a 4,4:** Os resultados alcançados são sustentáveis e trazem melhorias duradouras. No entanto, o foco tende a ser mais imediato, com impactos perceptíveis no curto a médio prazo.
- **4,5 a 5,0:** As realizações têm um caráter transformador, com impactos sustentáveis e de longo prazo. As soluções ou melhorias introduzidas pelo colaborador garantem benefícios contínuos e promovem a resiliência e a evolução constante da organização.

4. LIDERANÇA E INFLUÊNCIA

- **4,0 a 4,4:** O colaborador é reconhecido como um líder em sua área, inspirando e guiando outros. A liderança é eficaz e contribui para o sucesso dos projetos e objetivos da equipe.
- **4,5 a 5,0:** O colaborador é um líder visionário, influenciando não apenas sua equipe ou departamento, mas toda a organização e, em alguns casos, o setor. A liderança transcende a gestão usual, promovendo uma mudança cultural, inspirando inovação e estabelecendo novos benchmarks para a excelência.

Distinguir entre essas faixas de avaliação requer uma análise detalhada e considerada das contribuições dos colaboradores, não apenas em termos do que foi alcançado, mas também de como e com que amplitude e profundidade os resultados foram realizados e sentidos.

7.2.4.4 Quem são os colaboradores que alcançam notas entre 4,5 e 5,0

Os colaboradores que alcançam notas entre 4,5 e 5,0 trazem impactos extraordinários para o Sebrae, ultrapassando as fronteiras do desempenho convencional e estabelecendo novos marcos de sucesso e inovação. Os principais impactos desses colaboradores excepcionais incluem:

- **Inovação Pioneira:** Eles introduzem inovações revolucionárias que podem redefinir modelos de negócios, processos operacionais ou a abordagem do mercado, assegurando que o Sebrae permaneça na vanguarda como um líder e inovador em seu setor.
- **Definição de benchmark de excelência:** Suas realizações estabelecem novos benchmarks de excelência, elevando o padrão para todos os colaboradores e encorajando uma cultura de aspiração e superação contínua.
- **Influência transformadora:** Eles exercem uma influência transformadora não apenas em suas próprias equipes ou projetos, mas em toda a organização, moldando a cultura, a estratégia e a trajetória futura do Sebrae.
- **Criação de valor sustentável:** As soluções e melhorias que introduzem geram valor sustentável para o Sebrae, seja através da otimização de recursos, melhoria da eficiência, aumento da receita ou fortalecimento da sustentabilidade corporativa.
- **Liderança inspiradora:** Eles são vistos como líderes e modelos a seguir, inspirando e motivando outros colaboradores a buscar a excelência, a inovar e a contribuir de maneira significativa para os objetivos da organização.

- **Fortalecimento da reputação e liderança de mercado:** Seu desempenho excepcional e inovações reforçam a reputação do Sebrae como líder em apoio ao empreendedorismo e desenvolvimento empresarial, atraindo talentos, parcerias e oportunidades de negócios.
- **Impacto positivo na comunidade e economia:** Suas iniciativas muitas vezes têm um alcance que vai além da organização, beneficiando a comunidade empresarial mais ampla e contribuindo para o crescimento econômico e a inovação social.
- **Capacitação e desenvolvimento de talentos:** Ao compartilhar seus conhecimentos e experiências, eles desempenham um papel crucial na capacitação de outros colaboradores, ajudando a desenvolver a próxima geração de líderes e inovadores dentro do Sebrae.
- **Resiliência e adaptação:** Eles contribuem para a resiliência e adaptação organizacional, antecipando desafios, identificando oportunidades emergentes e guiando o Sebrae através de mudanças e incertezas.
- **Excelência no serviço ao cliente:** A entrega de soluções excepcionais e inovadoras eleva significativamente a satisfação do cliente, solidificando relacionamentos a longo prazo e construindo uma base leal de clientes.

Colaboradores que alcançam notas entre 4,5 e 5,0 são verdadeiros catalisadores de crescimento e inovação no Sebrae, impulsionando a organização para novos patamares de sucesso e estabelecendo um legado duradouro de excelência e liderança.

7.2.4.5 Quem são, onde vivem e o que comem esses colaboradores fodásticos?

Os colaboradores que alcançam avaliações excepcionalmente altas, muitas vezes descritos como “fodásticos” devido ao seu desempenho exemplar, são profissionais que se destacam em suas respectivas áreas e contribuem significativamente para o sucesso de suas organizações. Aqui estão algumas características comuns desses colaboradores:

Quem São:

São indivíduos altamente comprometidos e apaixonados pelo que fazem. Eles têm uma forte ética de trabalho e estão sempre procurando maneiras de superar as expectativas. Muitas vezes, possuem uma combinação única de habilidades técnicas, capacidade de liderança e inteligência emocional.

Onde Vivem:

Eles podem ser encontrados em todas as partes de uma organização, em todos os níveis, desde a linha de frente até a alta gestão. Sua presença é sentida onde quer que estejam, porque tendem a influenciar positivamente o ambiente de trabalho e a cultura organizacional, independentemente de sua localização geográfica ou hierárquica.

O que Comem:

Metaforicamente falando, eles “se alimentam” de desafios e oportunidades de crescimento. Eles têm um apetite insaciável por conhecimento, inovação e excelência. Estão sempre em busca de novas informações, técnicas e abordagens para melhorar seu trabalho e contribuir para os objetivos de suas equipes e organizações.

Características e Comportamentos:

- **Orientação para resultados:** Eles não apenas cumprem suas tarefas, mas também buscam constantemente maximizar os resultados e o impacto de seu trabalho.
- **Capacidade de inovação:** Estão sempre pensando em como as coisas podem ser feitas melhor, mais rápido e de maneira mais eficiente.
- **Habilidades de comunicação:** Comunicam-se de maneira eficaz, compartilham suas ideias e inspiram outros a seguir sua visão.
- **Flexibilidade e adaptação:** São ágeis, adaptam-se rapidamente às mudanças e veem os desafios como oportunidades para aprender e crescer.
- **Liderança e influência:** Possuem a capacidade de liderar pelo exemplo, motivar equipes e influenciar positivamente aqueles ao seu redor.

Esses colaboradores são ativos valiosos para suas organizações e desempenham um papel crucial no sucesso contínuo e na inovação dentro de suas empresas. Reconhecer, recompensar e reter tais talentos é essencial para o desenvolvimento e crescimento organizacional.

8

FEEDBACK E DESENVOLVIMENTO CONTÍNUO



8.1 DAR E RECEBER FEEDBACK

O feedback é uma ferramenta poderosa no processo de construção de metas e avaliação de desempenho, **atuando como uma ponte entre o atual desempenho do colaborador e o potencial para o crescimento futuro**. No Sebrae, entendemos que o feedback eficaz é um diálogo contínuo, não limitado a um evento anual, mas uma prática integrada em nossa cultura organizacional.



Neste sentido, a Unidade de Gestão de Pessoas está sempre disponível para apoiar os gerentes nesse processo, oferecendo orientação, recursos e ferramentas para garantir que o feedback seja uma força propulsora para o desenvolvimento contínuo.

Aqui estão algumas melhores práticas para dar e receber feedback de forma efetiva:

- **Ser específico e construtivo:** O feedback deve ser direcionado a ações específicas ou comportamentos, evitando generalizações. Fornecer exemplos concretos e sugestões práticas para melhoria faz com que o feedback seja mais útil e acionável.
- **Focar no comportamento, não na pessoa:** Concentre-se em discutir comportamentos e resultados, não características pessoais, pois, isso ajuda a manter a conversa objetiva e evita possíveis sentimentos de defensividade.
- **Criar um diálogo:** Feedback não é uma via de mão única. Encorajar a discussão, permitir que o colaborador expresse suas perspectivas e estar aberto a ouvir suas ideias e preocupações é fundamental.
- **Enfatizar o desenvolvimento:** Enquadre o feedback dentro do contexto do crescimento profissional do colaborador. Destaque não apenas as áreas de melhoria, mas também reconheça os pontos fortes e discuta como eles podem ser a base para futuros sucessos.

8.2 PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL

Após o processo de avaliação de desempenho e o recebimento de feedback, é importante estabelecer um **Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)** para cada colaborador. Este plano deve ser personalizado, refletindo as metas específicas de desempenho, as aspirações de carreira do colaborador e as necessidades organizacionais.



A seguir, apresentamos algumas estratégias e ferramentas para criar PDIs eficazes:

- **Estabelecer objetivos claros e mensuráveis:** Definir objetivos de desenvolvimento que sejam SMART (Específicos, Mensuráveis, Alcançáveis, Relevantes e Temporais), proporcionando clareza e facilitando o monitoramento do progresso.
- **Identificar recursos e ferramentas:** Determinar quais recursos, treinamentos ou ferramentas serão necessários para o colaborador alcançar seus objetivos de desenvolvimento. Isso pode incluir cursos, workshops, mentoria, ou mesmo atribuições de projetos que promovam o crescimento de habilidades específicas.
- **Estabelecer marcos e revisões regulares:** Dividir os objetivos maiores em tarefas menores e estabelecer prazos. Programar revisões regulares para discutir o progresso, ajustar o plano conforme necessário e manter o colaborador motivado e engajado.
- **Promover a auto-reflexão e a autonomia:** Encorajar o colaborador a refletir sobre seu próprio desenvolvimento, reconhecer seus sucessos e aprender com os desafios. A autonomia no processo de desenvolvimento fortalece a autoeficácia e o comprometimento com o crescimento pessoal.

Assim, ao integrar práticas eficazes de feedback e estratégias de desenvolvimento individual no processo de construção de metas e avaliação de desempenho, o Sebrae não apenas eleva o padrão de desempenho, mas também investe na jornada contínua de crescimento e realização de cada membro da equipe.

9

COMUNICAÇÃO EFETIVA NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO





A comunicação efetiva é a espinha dorsal de qualquer processo de avaliação de desempenho bem-sucedido. Ela serve como um canal para garantir transparência, promover a compreensão mútua e lidar adequadamente com desafios e sensibilidades. Este capítulo se dedica a explorar as práticas que podem aprimorar a comunicação entre gerentes e colaboradores durante o processo de avaliação.

9.1 GARANTINDO TRANSPARÊNCIA E COMPREENSÃO

- **Clareza nas expectativas:** Desde o início, é essencial que os colaboradores compreendam claramente os critérios de avaliação, as metas estabelecidas e os padrões de desempenho esperados. É importante documentar e compartilhar essas informações de maneira acessível para evitar mal-entendidos.
- **Comunicação regular:** Manter canais de comunicação abertos e regulares não só facilita a troca de feedback contínuo, mas também estabelece uma relação de confiança, onde os colaboradores se sentem confortáveis para discutir suas preocupações e conquistas.
- **Feedback objetivo e baseado em fatos:** Basear o feedback em observações concretas e exemplos específicos ajudará a garantir que a comunicação seja objetiva e focada em comportamentos e resultados, não em percepções subjetivas.



9.2 LIDANDO COM DESAFIOS E SENSIBILIDADES NA AVALIAÇÃO



- **Preparação para a conversa:** Avaliações podem gerar ansiedade e tensão. É importante estar preparado para a conversa, antecipando possíveis reações e planejando como abordar aspectos delicados de maneira respeitosa e construtiva.
- **Escuta ativa:** Dar espaço para que os colaboradores expressem suas opiniões e sentimentos. A escuta ativa demonstra respeito e valorização, e pode fornecer insights valiosos sobre como melhorar o processo de avaliação e o ambiente de trabalho.
- **Foco em soluções e crescimento:** Quando surgirem desafios ou críticas, direcione a conversa para soluções e oportunidades de desenvolvimento. Discuta planos de ação e recursos disponíveis para apoiar o colaborador na superação de obstáculos e no alcance de seu potencial.
- **Treinamento para gerentes:** É importante que a Unidade de Gestão de Pessoas (UGP) continue fornecendo aos gerentes treinamento em habilidades de comunicação e técnicas de feedback. Gerentes bem preparados são mais capazes de conduzir avaliações de maneira eficaz, equitativa e sensível.

A comunicação efetiva durante o processo de avaliação é vital para não apenas medir o desempenho, mas também para inspirar e motivar os colaboradores a se desenvolverem e prosperarem.

Assim, ao adotar práticas de comunicação aberta, respeitosa e focada no desenvolvimento, o Sebrae pode fortalecer ainda mais sua cultura de melhoria contínua e sucesso compartilhado.

10 CONCLUSÃO





À medida que encerramos nossa jornada através deste Guia Essencial, reafirmamos nosso compromisso com a excelência, a clareza e a transparência no processo de definição de metas e avaliação de desempenho no Sebrae. Este guia não é apenas uma ferramenta, mas um manifesto para um futuro onde cada colaborador compreende claramente seu papel, contribuições e o caminho para o crescimento pessoal e coletivo.

Resumimos os componentes essenciais deste guia, que servem como pilares para nossa estratégia de sucesso:

- **Nivelamento de informações:** Antes de mergulharmos na definição de metas e no processo de avaliação, enfatizamos a importância de assegurar que todos os membros da equipe tenham uma compreensão uniforme dos processos, expectativas e critérios que regem nossa jornada. Esse nivelamento é fundamental para garantir que cada passo dado esteja alinhado e seja compreendido por todos, evitando mal-entendidos e estabelecendo uma base sólida para o progresso e o sucesso.
- **Estruturação de Metas SMART:** Estabelecemos a importância de metas específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporais, tanto a nível individual quanto de equipe, garantindo que cada objetivo esteja alinhado com a visão estratégica maior da nossa organização.
- **Avaliação das Competências e Objetivos:** Reforçamos a necessidade de uma avaliação justa, objetiva e enriquecedora, onde cada colaborador entende como suas habilidades, esforços e realizações contribuem para o sucesso coletivo e são reconhecidos por isso.
- **Feedback e Desenvolvimento de Carreira:** Destacamos o valor do feedback construtivo e do reconhecimento dos sucessos. O desenvolvimento contínuo e o crescimento profissional são enfatizados como elementos centrais na jornada de cada membro da nossa equipe.



© 2024. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Bahia – Sebrae/BA
Todos os direitos reservados. A reprodução não autorizada desta publicação,
no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610/1998).

INFORMAÇÕES E CONTATO

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Bahia – Sebrae/BA Unidade de
Gestão do Portfólio – UGEP – Rua Arthur de Azevedo Machado, 1225 – Civil Towers –
Torre Cirrus – Costa Azul – CEP: 41760-000 – Salvador/BA.
Telefone: 0800 570 0800

PRESIDENTE DO CONSELHO DELIBERATIVO ESTADUAL

Humberto Miranda Oliveira

DIRETOR SUPERINTENDENTE

Jorge Khoury

DIRETORIA TÉCNICA

Franklin Santana Satos

DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS

Vitor César Ribeiro Lopes

UNIDADE DE GESTÃO DO PORTFÓLIO - UGEP

Norma Lúcia Oliveira da Silva - Gerente

Cyntia Ferraz de Sá Bittencourt Câmara - Gerente Adjunta

UNIDADE DE GESTÃO DE PESSOAS - UGP

Francisco José Cardoso Bastos Neto - Gerente

Ana Paula Sampaio Barreto - Gerente Adjunta

CONTEUDISTA

Norma Lúcia Oliveira da Silva. Responsável pelo desenvolvimento e curadoria do
conteúdo.

Com assistência de inteligência artificial fornecida por ChatGPT, uma ferramenta
de geração de texto da OpenAI.

PROJETO GRÁFICO, EDITORAÇÃO E REVISÃO ORTOGRÁFICA

MR internet Ltda

Este guia é um convite para cada gerente e colaborador do Sebrae abraçar uma cultura de transparência, responsabilidade e crescimento contínuo. Ao adotá-lo, reafirmamos nosso compromisso não apenas com o cumprimento de metas, mas com a criação de um ambiente onde a inovação, a colaboração e a excelência não são apenas incentivadas, mas vivenciadas diariamente.

Encorajamos cada um de vocês a utilizar este guia como um mapa para navegar pelos desafios e oportunidades do próximo ciclo, lembrando sempre que nosso maior ativo são as pessoas - nossos colaboradores, cuja dedicação, talento e inovação são a força motriz por trás de cada sucesso que celebramos.

Juntos, estamos construindo não apenas uma organização mais eficiente e competitiva, mas também uma comunidade mais forte e um futuro mais promissor.

