



AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COM FOCO NAS COMPETÊNCIAS: PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE UMA OPERADORA DE SAÚDE

Área temática: Direitos Humanos, Relações de Gênero e Gestão de Pessoas

Rodrigo Caiado

rodrigocaiado@gmail.com

Claudia Faria

cfaria@amil.com.br

Oswaldo Luiz Gonçalves Quelhas

oquelhas@uol.com.br

Resumo: *A pesquisa teve como objetivo comprovar a eficácia e a eficiência da utilização da avaliação de desempenho, com base em competências, para o desenvolvimento de carreira. Essa ferramenta foi aplicada em profissionais de uma empresa operadora de saúde no Brasil. Foram utilizados indicadores baseados nas competências do negócio e do cargo, que identificadas pelo mapeamento de competências. A avaliação de desempenho baseou-se nos seguintes instrumentos: provas de conhecimentos gerais e do negócio, redação com tema voltado para as atividades dos analistas comerciais e workshops, e, por fim, aplicação de questionário de avaliação. Os resultados indicaram que 80% do grupo percebeu que o novo programa de avaliação favoreceu o encarecimento profissional, principalmente por apresentar indicadores mais claros e objetivos. Além disso, esse estudo propiciou aos funcionários um entendimento maior das exigências da empresa em relação às atividades realizadas, maior clareza das metas profissionais, bem como das decisões sobre promoções, plano de sucessão e desenvolvimento profissional.*

Palavras-chaves: *Competência, Gestão de competências, Gestão de pessoas por competência, Avaliação de Desempenho.*



1. INTRODUÇÃO

A globalização acarretou grandes mudanças no mundo corporativo. O cenário empresarial afetado por essas mudanças levou as empresas a se adaptarem às novas exigências dos mercados. Em decorrência, a competitividade aumentou e novos requisitos de desempenho começaram a se destacar como: foco no resultado, o valor agregado a produtos e serviços e flexibilidade no perfil para adaptação às exigências do mercado. Sendo assim, a capacidade cognitiva passa a ter mais valor do que a capacidade braçal e as empresas passam a necessitar de ambientes organizacionais e projetos que incentivem e estimulem esse novo perfil profissional, com mais criatividade, flexibilidade e iniciativa (DUTRA, 2009).

Segundo Eboli (2001), a modernidade organizacional exige uma mudança significativa das empresas, principalmente nas estruturas organizacionais, na descentralização do poder, nos sistemas de comunicação, nas políticas e práticas de gestão. Com a mudança do cenário organizacional, as empresas na busca de competitividade cada vez maior, vivem um desafio com variados aspectos: a identificação de profissionais mais competentes, o desenvolvimento de novas técnicas de liderança, a reinvenção de modelos de gestão, ou seja, formas de se tornarem mais competitivas e obterem maiores resultados. Com isso, o foco principal nas empresas, volta-se para as pessoas, pois a necessidade de se identificar talentos passa a ser fundamental para alavancar resultados.

Os modelos tradicionais, de gestão do passado, não mais se encaixam a realidade organizacional atual, pois as mudanças no ambiente organizacional, a cada dia exigem das lideranças um modelo de gestão mais adequado para enfrentar a turbulência do mundo corporativo. Desta forma, tem-se buscado novos modelos de gestão e uma das propostas que tem surgido no ambiente organizacional é o modelo de gestão por competências (Dutra, 2009).

A gestão por competências tem sido vista como uma alternativa aos modelos convencionais de gestão nas empresas. Tem como objetivo orientar e acompanhar os sub processos da área de recursos humanos, tais como: atração, captação, desenvolvimento e retenção de talentos, tanto no aspecto grupal e individual quanto no organizacional. Este processo apresenta na sua primeira etapa a definição da estratégia da empresa, acompanhada da missão, valores, visão de futuro, pois serão eles que darão base e alicerce a elaboração do



processo de gestão. Em seguida, são definidos os indicadores de desempenho no nível corporativo, individual e equipes, assim como metas e objetivos organizacionais, sendo identificadas as competências necessárias para alcance dos resultados (BRANDÃO et GUIMARÃES, 2001).

Segundo Kilimnik (2004), a falta de objetividade e coerência na tomada de decisão sobre o encarecimento profissional, muitas vezes leva o funcionário a ter um sentimento de descrédito para com a empresa, podendo implicar diretamente no seu comprometimento com as metas organizacionais. A partir disso, identifica-se a necessidade de se criar indicadores ligados diretamente ao desempenho do funcionário, baseando-se nas competências de grupos e indivíduos, para que se possa reduzir a probabilidade de erros na tomada de decisão, no processo de gestão. Assim a justificativa da pesquisa se dá pela comprovação da eficácia e da eficiência da utilização da Avaliação de Desempenho – AD com base na gestão por competências para o “encarecimento” profissional.

Desta forma, o objetivo geral da pesquisa é responder a questão - é possível comprovar a eficiência e a eficácia da Avaliação de Desempenho - AD dos funcionários de uma operadora de saúde?

Com o intuito de responder essa questão norteadora dividiu-se a pesquisa em três objetivos específicos:

- Mensurar o grau de satisfação dos funcionários com a utilização da AD com base na gestão por competências;
- Comprovar a compatibilidade dos instrumentos utilizados na AD com o desempenho profissional;
- Validar a adequação das competências utilizadas na AD para o encarecimento profissional.

A estratégia de pesquisa é um estudo de caso. O caso deste trabalho refere-se foi a maior empresa de Medicina de Grupo no Brasil, de acordo com a ANS – Agência Nacional de Saúde Suplementar. A partir disso, buscou-se apresentar a aplicação da avaliação de desempenho juntamente com outros indicadores de performance, em um grupo de profissionais da área comercial da empresa de saúde no período de 2010 à 2011, visando a



tomada de decisão para o encarecimento do funcionário na organização empresa. Há a preocupação em utilizar indicadores objetivos e transparentes, adequados à estratégia da empresa, bem como da área estudada.

2. ABORDAGEM METODOLÓGICA

2.1 Método de pesquisa

Neste trabalho foi utilizada a pesquisa explicativa e descritiva, uma vez que foi descrito o passo a passo da construção e aplicação da Avaliação de Desempenho – AD. O uso do método do estudo de caso, segundo Yin (2010), ocorre quando se deseja entender um fenômeno da vida real em profundidade, sendo que esse entendimento deve englobar importantes condições contextuais. Posteriormente, foi utilizado questionário para identificar a opinião dos funcionários quanto ao uso da AD para a definição do seu processo de crescimento profissional.

2.2 Coleta de dados e amostra

A pesquisa teve como base o estudo de caso de uma empresa operadora de saúde, que vem estruturando a implantação e a aplicabilidade de um modelo de gestão por competência. O foco desse estudo baseou-se na Avaliação de Desempenho - AD, sendo aplicado na área comercial da diretoria de atendimento, com um grupo específico de analistas comerciais. O instrumento de pesquisa foi aplicado ao final da AD, com o objetivo de identificar a opinião dos funcionários quanto a utilização da avaliação de desempenho com base na gestão por competências para o encarecimento profissional. Possibilitando a coleta de informações, sugestões e feedback para que o RH pudesse melhorar o novo modelo. A amostra pesquisada compõe o universo da Diretoria Corporativa de Atendimento – DCA, que é formada por 06 (seis) equipes, tendo cada célula uma liderança, que gerencia os processos da área e a equipe. A pesquisa aplicada ao grupo, ou seja, nos 63 profissionais da DCA, que participaram da Avaliação de Desempenho – AD foi composta por 13 perguntas, cujas respostas, foram analisadas proporcionando diversas conclusões.



2.3 Análise de dados

O trabalho realizado é de caráter quali-quantitativo, pois a análise dos dados é realizada de forma intuitiva e indutiva, mas também emprega instrumentos estatísticos para coleta de dados e análise de resultados. Os resultados dos questionários foram avaliados em duas etapas. Primeiramente, fez-se uma análise do perfil dos participantes quanto a distribuição de cargos da Diretoria Corporativa de Atendimento (DCA), grau de escolaridade do cargo de analista comercial e distribuição do nível de escolaridade na estrutura da DCA, usando estatística descritiva. Em seguida fez-se uma análise qualitativa e descritiva das respostas dos funcionários sobre a opinião deles quanto ao processo de avaliação de desempenho; às etapas incluídas, às perguntas sobre as competências corporativas e do cargo de analista comercial e os instrumentos aplicados.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Gestão por Competências

Segundo Carbone (2006), competência comportamental é a interação entre conhecimentos, habilidades e atitudes, apresentadas através de comportamentos na empresa, agregando tanto valor para a pessoa quanto para a organização. Esse conceito é reforçado pelos argumentos de Zarifian (1999), que na sua perspectiva, explica que a competência humana surge quando o profissional está inserido numa atividade profissional, envolvido com as estratégias da organização. Dessa forma, seu desempenho impacta diretamente no resultado da empresa, assim como aumenta seus conhecimentos, adquirindo reconhecimento profissional, valor social para o profissional e valor econômico para empresa.

Segundo Dutra (2009), as competências individuais precisam estar atreladas às competências organizacionais e a prática do modelo de gestão de pessoas por competências tem trazido benefícios para a competitividade por meio de suas diferentes atuações dentro das empresas, porém entre os desafios para sua aplicação estão a falta de conhecimento sobre sua aplicabilidade e seus benefícios e a necessidade do alinhamento das competências organizacionais e individuais para que se torne efetiva a agregação do valor econômico à organização e de valor social ao indivíduo (Dutra, 2009).



Segundo Brandão e Guimarães (2001), a implantação da gestão por competência, pode ter início na análise de competências externas e a sua integração ao ambiente organizacional, que pode ocorrer no processo seletivo, através da identificação das competências nos candidatos selecionados e, no nível organizacional, por meio de parceria ou alianças estratégicas. O desenvolvimento das competências está diretamente ligado ao treinamento e capacitação que o indivíduo recebe da empresa, mas também poderá estar relacionado ao nível organizacional, através de pesquisas de clima, interdepartamentais e de satisfação do cliente interno.

Para Carbone et al. (2005), a tarefa mais importante na implantação de um modelo de gestão é identificar as competências necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais. Para essa identificação, é realizada primeira, uma análise de documentos da empresa, que inclui especificamente o conhecimento e a definição sobre os valores, a missão, visão, cultura e os objetivos organizacionais. Depois, é feita uma entrevista com as pessoas que são estratégicas para a empresa, normalmente as que possuem mais tempo, apresentando mais conhecimento sobre a organização, podendo assim agregar mais valor a este trabalho. E posteriormente, pode-se utilizar um instrumento de gestão para medir e identificar o gap existente entre as competências necessárias para alavancar resultados nas empresas, assim como, as competências identificadas em cada área e em cada funcionário.

Este instrumento, conforme explicação de Carbone et al. (2005), pode ser uma avaliação de desempenho, que oferece insumos para entender as discrepâncias dos resultados apresentados, bem como, a elaboração de um treinamento que proporcione o entendimento, a redução desses intervalos e o crescimento através da mudança de comportamento. Após o diagnóstico, a organização pode planejar ações para captar e desenvolver as competências de que necessita, e estabelecer planos de trabalho e de gestão de pessoas. E finalmente, há uma etapa de avaliação, em que os resultados alcançados são comparados com os que eram esperados, gerando informações para retroalimentar o processo.

Para Vargas et al. (2002), existem alguns cuidados que é preciso ter quanto a utilização de um modelo de gestão por competências, destacando-se: a preocupação quanto a formulação de provas, testes, instrumentos que validem e mensurem as competências e a definição e cumprimento de prazos quanto a validade das competências, que podem ser



modificadas conforme as mudanças das estratégias organizacionais. Isso é relevante na medida em que a mensuração das competências podem ser transformadas em instrumentos de manipulação da empresa para com o trabalhador, com foco somente em resultados financeiros. Por outro lado, destacam-se também a valorização do profissional através do ganho de conhecimentos que gera o aumento das competências e consequentemente maior empregabilidade para o funcionário (VARGAS et al. 2002).

Esse ganho também se reflete na empresa que demonstra estar atenta às mudanças do cenário organizacional, onde a velocidade de resposta e o foco no resultado são uma das competências mais exigidas e importantes para manter-se no mercado. Sendo assim, os profissionais também deverão estar atentos para que seus resultados acompanhem a realidade das estratégias da empresa.

3.2 Gestão de desempenho

O termo gestão de desempenho pode ser utilizado como sinônimo de comportamentos e refere-se àquilo que a pessoa faz ou deixa de fazer, isto é, indica uma ação ou algo tangível. Segundo Lopes (2009), quando se utiliza a expressão gerenciar o desempenho, está se referindo, a parte visível ou externa de suas atitudes ou valores.

Para Gubman (1999), a gestão do desempenho quando feita de modo correto, propicia a oportunidade para os funcionários de vislumbrarem um futuro de ganhos e realizações. E o plano de ação do seu desempenho deve ser usado para direcionar e orientar as ações do funcionário para os resultados esperados. Ele deve ser um contrato de trabalho que ajude as pessoas a compreenderem como apresentar valor com sucesso.

As empresas estão cada vez mais dependentes da sua capacidade para gerenciar estrategicamente o seu capital humano e produzir desempenhos superiores compatíveis com os desafios que devem enfrentar (LOPES, 2009).

Em estudo de Dutra (2010), foram destacados alguns pontos importantes a serem gerenciados no mundo corporativo: a preocupação com a entrada da geração Y no mercado de trabalho, e a forma como a gestão de pessoas terá que integrá-la, a baixa qualificação da mão de obra, impactando diretamente no capital intelectual das empresas e a necessidade dos profissionais em ter mais equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional.



Assim, os gestores estão preocupados em desenvolver métricas, mensurar e avaliar os impactos das práticas de gestão de pessoas, destacando assim a ênfase na avaliação de resultados e ou de desempenho. Existe uma crescente demanda nas organizações para a mensuração do valor do seu capital humano, sendo desenvolvido um conjunto de métricas analíticas e métodos para descrever, prever e avaliar os profissionais (SHRM, 2007).

3.3 Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho serve para auxiliar a liderança a gerenciar melhor sua equipe, através das diversas decisões de Recursos Humanos, como transferências, promoções, necessidade de treinamento e desenvolvimento, identificando as habilidades e competências dos funcionários para os quais podem ser desenvolvidos programas de melhoria e finalmente oferece aos funcionários sobre como a organização vê seu trabalho, a percepção que ela tem do seu desempenho e o que ela espera, quais são as expectativas da empresa com relação ao resultado do profissional (DUTRA, 2005).

Para Robbins (2010), os critérios pelos quais a empresa define como avaliar seus funcionários terão total influência na gestão da equipe, pois na medida em que foca os resultados individuais da tarefa, os gestores deverão avaliar o resultados das tarefas, como volume de produção, quantidade de resíduos e o custo unitário da produção. Já no critério comportamento, fica mais difícil atribuir resultados, na medida em que o critério se mostra mais subjetivo, porém, impacta diretamente na contribuição do grupo, no comportamento de ajudar os outros, fazendo sugestões para melhorias e se oferecendo voluntariamente para as atribuições extraordinárias, são ações que tornam o grupo de trabalho e a organização mais eficazes.

Então a ferramenta de avaliação de desempenho tem como objetivo, a mensuração do desempenho do empregado, que é percebido através do seu comportamento profissional (ROBBINS, 2010)

De acordo com Lopes (2009), a gestão estratégica do desempenho, é focada nas atividades realizadas no presente, dando tempo para serem reestruturadas, refeitas, com *feedbacks* pontuais, facilitando assim a pro atividade em evitar maiores problemas, já que o acompanhamento dessas ações é realizado no tempo em que elas acontecem ou iriam acontecer.



Lopes (2009) sinaliza que é preciso estar muito atento aos critérios de avaliação, pois podem gerar resultados injustos, desalinhados das estratégias da empresa, o que impacta diretamente no desempenho do funcionário. É importante adotar escalas qualitativas coerentes a realidade do trabalho executado, podendo evitar julgamentos enganosos e à subjetividade. Isso gera uma vulnerabilidade que pode enfraquecer os resultados, levando à insegurança e dúvidas para tomada de decisão.

O sistema de avaliação realizado de forma eficaz traz vantagens tanto para a empresa quanto para o empregado, pois através da utilização dessa ferramenta a empresa pode mensurar o grau de contribuição do empregado para o atingimento das metas estabelecidas e planejar ações para se corrigir possíveis desvios apresentados (ROBBINS, 2010).

A partir disso, avaliação não deve ser vista como mais um problema, e sim como uma oportunidade de modificar comportamentos, pois conforme Lucena (1992), este tipo de postura influencia negativamente em todo o processo de avaliação, desde a escolha do modelo do instrumento até a realização do plano de ação, o não envolvimento de todos, dificulta ou impede a utilização adequada dos resultados da avaliação.

O comprometimento da alta administração é ponto crucial na decisão da adoção de um sistema de avaliação. A sua participação não pode se restringir apenas a aprovação do programa de avaliação, mas sim a sua contribuição efetiva, se envolvendo com o processo sendo avaliador e avaliado.

Lucena (1992) sinaliza que a questão do despreparo gerencial para gerenciar pessoas é um complicador no processo de avaliação, sendo necessário treinar essas lideranças de forma mais específica para essas necessidades. Os gestores precisam estar capacitados para saber avaliar exatamente quais as competências que estão contempladas neste processo, se são as organizacionais, as dos cargos ou as individuais. E os funcionários também, precisam ser treinados e orientados quanto o que será avaliado no seu desempenho.

Posteriormente, é importante também a liderança ser treinada para saber dar o *feedback*, buscando um ambiente seguro, confortável e com privacidade para que o avaliado possa se sentir atendido e respeitado. O avaliador precisa conduzir o processo de modo a torná-lo um diálogo onde soluções serão buscadas e deixar claro que o momento é para



refletir, rever, analisar e juntos construir o PDI, o plano de desenvolvimento do indivíduo, sendo esta a responsabilidade da liderança (DIAS, 2003).

4. ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DO SETOR DE SAÚDE

4.1 Perfil organizacional da empresa

A companhia estudada é a maior empresa de Medicina de Grupo no Brasil, de acordo com a ANS – Agência Nacional de Saúde Suplementar, atendendo a 3,1 milhões de beneficiários nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Paraná, Goiás e no Distrito Federal. A companhia também possui a maior rede credenciada do país, abrangendo, aproximadamente, 2.100 hospitais, 32.000 consultórios e clínicas médicas, além de 5.900 laboratórios e centros de diagnóstico por imagem. A Empresa procura se posicionar em primeiro ou segundo lugar em todos os mercados e segmentos em que atua, oferecendo uma diversificada seleção de Planos de saúde a preços flexíveis e competitivos. Oferece um amplo mix de produtos aliada a sua extensa rede, o que a coloca em posição vantajosa frente a seus concorrentes. A Companhia possui histórico de aquisições, incluindo unidades de atendimento e carteiras de clientes, contribuindo para o seu fortalecimento e sua estratégia de crescimento.

4.2 Aplicação da AD por competência

Definiu-se um conjunto de indicadores que proporcionou visão mais global e completa sobre o desempenho do funcionário, envolvendo vários avaliadores; a liderança, a área de Recursos Humanos e o próprio funcionário, se desdobrando em um resultado mais justo e coerente quanto ao desempenho do empregado. A adoção dessa prática de gestão, com foco na avaliação de desempenho, ocorreu pela necessidade de se criar um instrumento de maior confiabilidade para tomada de decisões estratégicas por parte da Área de Recursos Humanos (ARH).

Nesta AD, foram trabalhadas as competências organizacionais e as do cargo, identificadas através do seu mapeamento. Verificou-se a necessidade da utilização de vários indicadores para melhor mensurar o resultado das competências. Além da avaliação de desempenho por competências, foram inseridos outros instrumentos, visando a obtenção de um resultado completo, transparente e coerente com a realidade estudada. A AD foi estruturada com base no modelo de gestão por competência. A definição e elaboração dos



instrumentos com seus respectivos indicadores, contou com a participação da diretoria, gestores da área comercial, e a equipe de recursos humanos. As etapas foram:

1. Aplicação dos instrumentos através de workshops conduzidos pelos profissionais de RH;
2. Compilação dos dados e análise dos resultados;
3. Apresentação para diretores, gerentes e funcionários participantes;
4. Realização de reuniões de feedback;
5. Elaboração do PDI;
6. Aplicação do questionário de satisfação com a Avaliação de Desempenho - QSAD

O mapeamento das competências foi realizado através da análise detalhada de cada atividade inserida na descrição do cargo, sempre tendo como base o modelo de gestão por competência. As lideranças foram responsáveis pela definição das competências incluídas na avaliação. Essas competências foram a base da análise e mensuração do desempenho desse grupo; a área de Recursos Humanos operacionalizou o processo, auxiliando na identificação das competências do negócio e do cargo, reforçando assim a afirmativa de Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996), sobre a importância do envolvimento de todos na construção de um instrumento de mensuração de desempenho. O projeto foi submetido à apreciação para autorização da Diretoria Comercial (DC) e a superintendência da empresa, que ofereceram apoio e incentivo ao trabalho realizado.

Fleury e Fleury (2004) reforçam também a importância de atrelar as competências individuais com as competências organizacionais à estratégia da organização, em um movimento de aprendizagem contínua. A área de Recursos Humanos foi escolhida para desenvolver junto à diretoria e seus respectivos gerentes, todos os passos do Programa, visando manter um único direcionamento atrelado às estratégias da empresa.

4.3 Práticas utilizadas

4.3.1 Formulário de Avaliação de Desempenho – FAD

O Formulário de Avaliação de Desempenho – FAD, documento proveniente da empresa estudada, foi desenvolvido pela área de Recursos Humanos, juntamente com os



gestores da organização. Tal instrumento objetivava apurar e avaliar os resultados do desempenho do funcionário, baseado nas competências do negócio e do cargo de analista comercial. A metodologia utilizada na Avaliação de desempenho foi o modelo de 90°, que contemplou a avaliação da liderança e autoavaliação dos funcionários.

O instrumento era composto por duas partes: qualitativa e quantitativa, nesta última havia uma escala de proficiência, com graduação de 01 a 05, sendo 05 a maior nota e 01 a menor nota. Já na parte qualitativa, foi utilizada a análise SWOT (Clavel, 2000), metodologia utilizada para análise de cenário, usada para gestão e planejamento estratégico, devido a sua simplicidade de utilização, foi adaptada para a análise do resultado da Avaliação de Desempenho, para a construção do PDI. O termo SWOT é uma sigla, que significa Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats).

O FAD teve como base as competências do negócio e do cargo que foram: relacionamento interpessoal, negociação, planejamento e controle, capacidade analítica, visão do negócio, empreendedorismo, excelência nos processos do negócio, liderança e desenvolvimento de pessoas e por fim, postura e comprometimento. O Formulário de Autoavaliação, distribuído para os funcionários, teve como objetivo estimular o autoconhecimento e a auto percepção do seu desempenho.

O Programa teve início com os funcionários se auto avaliando, e segundo Mc Gregor (2002), toda avaliação deveria iniciar com a auto avaliação, propiciando aos funcionários um momento de reflexão e crítica sobre o seu desempenho e resultado na empresa, facilitando a conscientização do seu desempenho juntamente com o reforço do feedback recebido pela liderança.

Porém, Robbins (2010), explica que a auto avaliação pode ficar exageradamente fora da realidade na medida em que não existe um autoconhecimento adequado ou verdadeiro por parte do funcionário, muitas vezes neste caso, há um exagero na avaliação dos pontos positivos ou dos negativos. A partir disso, torna-se fundamental uma análise mais aprofundada da comparação dos resultados da auto avaliação com o da liderança, sempre buscando os motivos e justificativas das notas apresentadas, com o objetivo de alinhar as duas percepções. Com o objetivo de evitar esta situação, as auto avaliações foram realizadas durante os workshops com a orientação do grupo de Recursos Humanos, o que minimizou um



pouco a falta de compreensão da definição das competências, bem como uma maior concentração e comprometimento na realização da avaliação, com o foco no instrumento. Porém, foi observado que em alguns casos houve discrepâncias nos resultados das avaliações, sendo esclarecido durante a reunião de feedback, com reforço e objetivo de alinhar as percepções, melhorando principalmente a comunicação entre funcionário e liderança.

Além disso, com relação à análise das avaliações que não foram observadas discrepâncias nos resultados, foram identificadas duas questões: algumas lideranças apresentaram maior relacionamento e parceria com a equipe através de uma comunicação clara e transparente no momento do feedback, sinalizando tanto os talentos quanto os pontos a serem melhorados e outras lideranças, mostraram-se excessivamente benevolentes, o que gerou excesso de confiança no grupo, desencadeando inclusive um comportamento crítico e pouco consistente, perante os outros instrumentos aplicados pelo RH. Esta situação foi esclarecida com este grupo, através das repetidas explicações detalhadas sobre a composição da AD.

4.3.2 Provas Teóricas e Redação

As provas foram elaboradas pelos gestores assim como a definição do tema da redação. O objetivo da utilização desses instrumentos foi a mensuração das competências mais técnicas do cargo: visão do negócio, excelência nos processos do negócio e capacidade analítica. A aplicação da redação teve como objetivo identificar o grau de conhecimento dos profissionais com o tema específico da área de atuação sobre a importância do conhecimento da gestão de saúde para o analista comercial, assim como, a identificação do grau de cultura geral que o funcionário apresentava através da prova de conhecimentos gerais. As duas provas somavam 20 questões, sendo que a média definida era de 70% de acertos, o resultado abaixo desta média, era considerado como não atendeu as expectativas e acima de 70%, superou as expectativas.

4.3.3 Workshops

A condução de workshops visou observar a atuação dos profissionais nas dinâmicas de grupo, sendo realizados através de exercícios em grupo direcionados para as competências de relacionamento interpessoal, negociação, planejamento e controle, e liderança. Os grupos foram conduzidos pela equipe de Recursos Humanos. Foi utilizada uma escala de graduação



para a mensuração tanto da redação quanto do workshop, contendo três critérios para a correção: nível 3 – superou as expectativas, nível 2 – dentro das expectativas e nível 01 – abaixo das expectativas. A partir do somatório de todos os resultados identificados nos indicadores da AD, foi gerado uma matriz de ranqueamento, proporcionando para as lideranças uma visão mais apurada dos resultados e performance de todos os envolvidos. E nas reuniões de feedback, os gestores juntamente com seus funcionários e com a área de Recursos Humanos elaboraram um plano de ação, Plano de Desenvolvimento Individual - PDI, para cada participante, constando neste plano as competências a serem desenvolvidas, com seus respectivos prazos, ações e responsabilidades do funcionário, da liderança e da empresa, no processo de ajuda e auto desenvolvimento .

O PDI é um processo individual, feito pelo empregado, com suporte e orientação da liderança imediata, e muitas vezes com a participação de um profissional do RH, ocorrendo no momento do feedback. O PDI não é uma avaliação de desempenho ou um plano de carreira, e também não é uma garantia de promoção, mas sim uma referência para auxiliar no alcance de metas e melhoria do desempenho, sinalizando os pontos a serem desenvolvidos, o que deve ser corrigido e os pontos fortes identificados. Cada um é responsável por seu próprio desenvolvimento pessoal e profissional, e o papel do gestor é o de dar suporte e orientação necessários para que o objetivo e as metas do funcionário sejam alcançados. O que proporciona um envolvimento e responsabilidade na busca pela mudança de comportamento, o PDI pode ser considerado como um contrato profissional com o comprometimento de todos os envolvidos para ajudar e apoiar o funcionário no alcance de suas metas profissionais, sabendo-se que o maior responsável pelo desenvolvimento profissional é o próprio funcionário.

Foi criado um comitê avaliativo, formado pelas lideranças e profissionais de Recursos Humanos, com o objetivo de analisar os resultados finais, somatório dos instrumentos aplicados em todos os funcionários, para a validação das promoções.

O comitê teve entre outros objetivos, a troca de percepções entre os gestores, que possuem diferentes perfis de avaliação, propiciando oportunidade de ouvir e conhecer a opinião dos seus pares, sobre o desempenho dos funcionários de suas células, reforçando a transparência, seriedade e profissionalismo na tomada de decisão, bem como a credibilidade



do programa. O comitê definiu que os funcionários que apresentassem excelente desempenho e potencial, seriam os escolhidos para o “encarreamento” de pleno para sênior; os que se encontrassem no quadrante “POTENCIAL” (excelente potencial e desempenho mediano) poderiam ser promovidos de trainee para júnior e os que se enquadrassem no quadrante “SÓLIDO” (potencial e desempenho medianos), poderiam ser promovidos de júnior para pleno e dos quatro profissionais seniores, o melhor seria promovido a gerente. Existia um número restrito de oportunidades: 01 vaga para gerente, 04 para analistas seniores, 02 para analistas plenos e 01 para analista júnior, totalizando oito promoções. Segundo relato dos gestores que compõem o comitê foi uma rica experiência, que agregou valor a atuação dos líderes das diversas células.

Foi construída uma Matriz Comparativa de Desempenho (Figura 1) com objetivo de apresentar a correlação dos resultados baseados no instrumento da avaliação de desempenho junto ao somatório das praticas utilizadas durante o processo, denominada de Avaliação de Potencial. Essa matriz foi dividida em quatro quadrantes, contendo quatro perfis de desempenho diferentes, conforme os resultados apresentados, sendo eles: Potencial, Excelente, Crítico e Sólido.

MATRIZ AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO X AVALIAÇÃO DE POTENCIAL

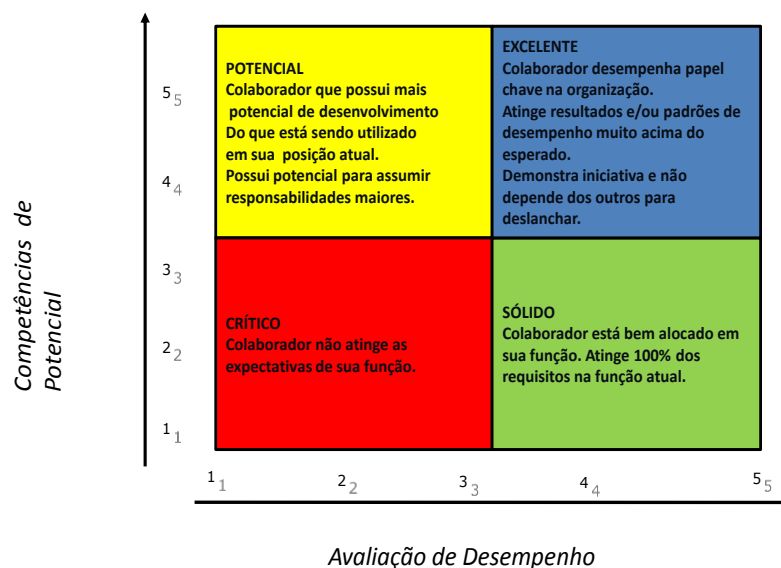




Figura 1- Matriz Comparativa entre Desempenho e Potencial
Fonte: elaborada pelos autores

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

5.1 Análise do Perfil

Na análise da Figura 2 conclui-se que a maior quantidade de profissionais da DCA é a de analista comercial, com 63% do total de profissionais. Em razão desta concentração, os ocupantes desse cargo, analista comercial, compuseram a amostra de respondentes, para a qual foi desenvolvido a Avaliação de Desempenho (AD).

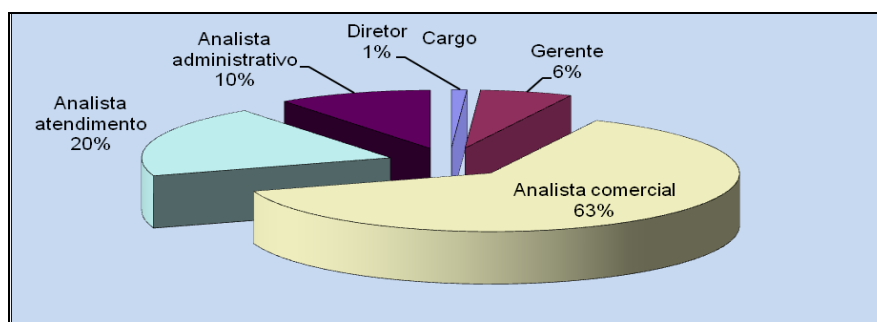


Figura 2- Distribuição de cargos da estrutura da DCA

Fonte: elaborada pelos autores

A distribuição dos níveis do cargo de analista comercial está representada no quadro abaixo:

Quadro 1 - Níveis do cargo de analista comercial

Analista comercial	Trainee	Junior	Pleno	Senior
Quantidade	4	8	44	7

Fonte: elaborada pelos autores

O Quadro 1 apresenta a distribuição quantitativa dos ocupantes por nível, referente ao cargo de analista comercial. Estes níveis foram definidos pela Área de Remuneração Estratégica (ARE), que compõe a Diretoria de Recursos Humanos (DRH). A ARE tem como uma das suas atribuições desenhar o perfil dos cargos e salários da empresa. Assim, ficou definido que o profissional para ocupar o cargo de analista comercial trainee deve estar cursando a graduação, não precisando ter experiência. Porém, para os cargos de nível júnior, pleno e sênior o pré-requisito é o curso de graduação completo e experiência de, no mínimo, 01 ano para o nível júnior, 03 anos para o nível pleno e 5 anos para o nível sênior. Fica

evidenciada na Figura 3 abaixo, uma concentração maior no nível pleno, (70%) do total da amostra estudada.

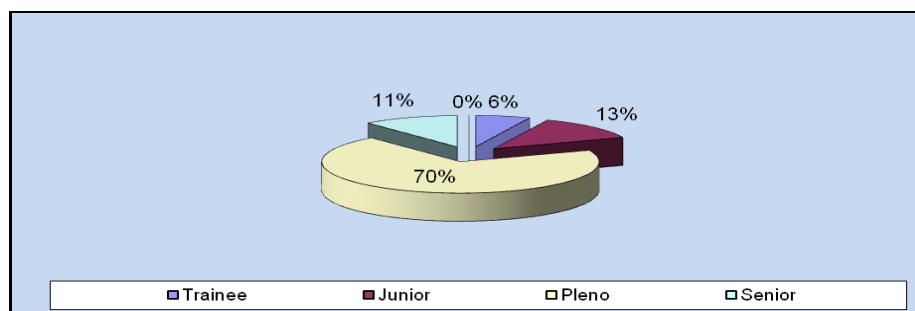


Figura 3 - Distribuição dos níveis do cargo de analista comercial

Fonte: elaborada pelos autores

O Quadro 2 apresenta a quantidade de ocupantes por nível de escolaridade:

Quadro 2 - Grau de Escolaridade do cargo de analista comercial

Escolaridade	Quantidade
Mestrado	1
Pós graduação	27
Graduação completa	30
Cursando graduação	5
Total	63

Fonte: elaborada pelos autores

A Figura 4 mostra que a distribuição do grau de escolaridade da amostra. Fica evidenciado que a maior concentração se dá no nível graduação completa, com 48% dos respondentes. Pode-se inferir do resultado que, a iniciativa da empresa em oferecer o auxílio universitário, como benefício para o funcionário, estimula-o a cursar a graduação, aumentando o número de graduados na organização.

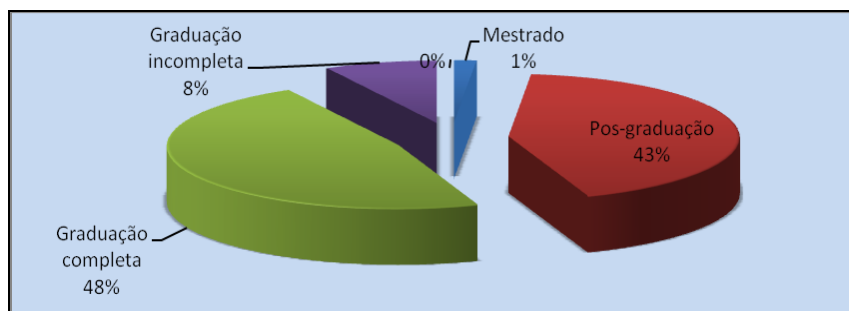


Figura 4 - Distribuição do nível de escolaridade da DCA

Fonte: elaborada pelos autores



Pode-se concluir que a amostra é composta por profissionais que em sua maioria, 70%, estão com mais de 10 anos de empresa e apenas 2% estão entre 1 a 3 anos de permanência na empresa. Este dado pode explicar o grau de criteriosidade dos funcionários da área, na medida em que possuem maior conhecimento da cultura da organização em que estão inseridos. Isto tende a facilitar a análise crítica e a solicitação da mudança do método de avaliação, aplicado para a definição de promoções e “encarreamento” profissional.

5.2 Análise Descritiva das Respostas

O Quadro 3 apresenta a análise e os resultados do Questionário de Satisfação e algumas das sugestões/comentários feitos pelos funcionários respondentes:

Quadro 3 – Resultados do Questionário de avaliação

Análises das Questões	Sugestões/Comentários
<p>Q1</p> <ul style="list-style-type: none">● 83% dos respondentes concordaram com a periodicidade anual para realização da avaliação● 17%, não concordaram, justificando que é um período muito longo, sugerindo intervalo semestral.● Pode-se concluir que o instrumento está adequado, quanto ao intervalo de tempo para sua aplicabilidade, o que corrobora com o objetivo da pesquisa.	<p>"O processo foi muito demorado, logo ficará uma avaliação bem próxima da outra, quando foi estipulado que a conclusão da avaliação ocorrerá sempre no mês de Março" .</p> <p>"Eu gostei desse tempo, acho que um ano é um bom tempo para nos desenvolvermos profissionalmente"</p>
<p>Q2</p> <ul style="list-style-type: none">● 83% consideraram os resultados dos instrumentos utilizados compatíveis com o seu desempenho funcional● 17% não concordaram sugerindo a inclusão da avaliação dos pares como mais um indicador.	<p>Tal sugestão foi justificada através da explicação dos participantes sobre a grande interação com a equipe na qual estão inseridos, revelando que a avaliação dos pares seria importante para o resultado final da AD.</p>
<p>Q3</p> <ul style="list-style-type: none">● 63% dos respondentes concordaram totalmente com as competências que foram identificadas e inseridas para serem avaliadas;● 37% concordaram parcialmente, justificando que ninguém melhor que o líder, pares e clientes externos para avaliar e que toda esta cadeia de percepções deveria ter sido ouvida;	
<p>Q4</p> <ul style="list-style-type: none">● Fica evidenciado que: capacidade analítica, relacionamento interpessoal e negociação, com uma diferença entre si de 1% retratam o grau de relevância apontada pelos respondentes;● Em seguida a visão de negócios é outra competência que chamou atenção dos funcionários.	
<p>Q5</p> <ul style="list-style-type: none">● 80% dos respondentes relataram nenhuma;● 12% sinalizaram a Excelência nos Processos do Negócio e 8%, Empreendedorismo;	
<p>Q6</p> <p>26% dos respondentes acrescentariam a competência Visão mercadológica; 24% dos respondentes Percepção dos pares; 24% dos respondentes comprometimento; 13% dos respondentes sustentabilidade; e 13% dos respondentes lideranças para todos os níveis.</p>	
<p>Q7</p> <ul style="list-style-type: none">● 80% dos respondentes consideraram adequadas;	<p>"A avaliação não é um momento, mas sim uma história e que temos que pensar nos sentimentos das pessoas, o prazo da devolutiva não foi cumprido".</p>



	<ul style="list-style-type: none">● 8% dos respondentes acima do esperado ;● 12% dos respondentes consideraram abaixo do esperado.	<p>"A equipe de RH tentou ser a mais transparente possível, para mim foi, não sei quanto as outras pessoas".</p> <p>"Entendo que a empresa cresceu, mas é preciso ter cuidado com os sentimentos das pessoas, a ferramenta ajudou, porém não foi decisiva na escolha dos profissionais com maior potencial para serem promovidos e deveriam ter critérios menos subjetivos e mais técnicos".</p> <p>"Nunca participei de um trabalho assim, gostei muito, me ajudou bastante, principalmente quando montei o meu PDI".</p>
Q8	<ul style="list-style-type: none">● 79% dos respondentes consideraram adequado o formulário de avaliação de desempenho;● 5% dos respondentes acharam acima do esperado;● 16% dos respondentes acharam abaixo do esperado.	-
Q9	-	<p>"É preciso ter maior quantidade de profissionais de RH acompanhando os workshops";</p> <p>"As fases e etapas do processo poderiam ser em um menor período de tempo";</p> <p>"As provas devem ser direcionadas para o dia a dia profissional";</p> <p>"Sugestão de turmas menores com mais cases para serem apresentados".</p>
Q10	<ul style="list-style-type: none">● 88% dos respondentes avaliaram que o processo acrescentou algo a mais na carreira;● 12% dos respondentes avaliaram que não, justificando que a AD deveria ser mais séria para que assim pudesse acrescentar na melhoria profissional.	-
Q11	<ul style="list-style-type: none">● 50% dos respondentes, acreditam que o prazo ideal para a revisão do PDI e consequentemente de um novo feedback, pode ser semestral;● 42% anual;● 8% trimestral.	-
Q12	<ul style="list-style-type: none">● 92% dos respondentes gostaram da participação do RH neste encontro, sendo que 8% dos respondentes não gostaram, sem justificativa.	-
Q13	<ul style="list-style-type: none">● 50% dos respondentes consideraram o seu relacionamento com a liderança melhor após o feedback;● 50% dos respondentes acreditaram que tenha permanecido o mesmo, justificando que sempre tiveram um ótimo relacionamento com a chefia.	-

Fonte: elaborada pelos autores

Com relação a Questão 8, que se referiu a adequação ou não do instrumento de avaliação de desempenho inserido na AD, pode-se inferir que o formulário de avaliação de desempenho – FAD está adequado.

Além disso, no que diz respeito a opinião dos respondentes quanto a adequação das provas e redação aplicadas na AD e a realização de workshops apresentaram os seguintes resultados: 92% dos respondentes opinaram que as provas, redação e workshops, são instrumentos adequados as expectativas, 4% dos respondentes consideraram acima das



expectativas e 4% dos respondentes consideraram abaixo das expectativas. A justificativa para tais respostas é que não deveria ter sido dado o mesmo tema da redação para os 2 grupos.

Na opinião dos respondentes, tal procedimento favoreceu o 2º grupo, por saber o tema da redação antecipadamente. Quanto as provas, segundo os respondentes, deveriam exigir mais conhecimentos das atividades profissionais e menos da cultura geral. E finalmente, 4% dos respondentes acharam que o workshop ficou abaixo das expectativas. A justificativa para a resposta é que o instrumento não mede a capacidade real do funcionário.

6. CONCLUSÕES

O objetivo geral da pesquisa foi atingido mediante os conceitos oferecidos na bibliografia, que sustentaram metodologicamente a elaboração do instrumento de pesquisa, permitindo a consecução do objetivo. Após a análise geral dos dados e informações coletadas, pôde-se concluir, que (i) a avaliação de desempenho implementada foi adequada e (ii) a AD é um instrumento eficiente e eficaz para o desenvolvimento de carreira, pois oferece oportunidade aos funcionários de crescimento e “encarreamento” profissional. Esta prática de gestão gera um grau de satisfação dos empregados, na medida em que se sentem valorizados e reconhecidos. Quanto aos objetivos específicos da pesquisa, podem-se obter as seguintes conclusões (Quadro 4):

Quadro 4 – Inputs X Outputs da pesquisa

Inputs		Outputs
Questão	Objetivos específicos	Conclusões
É possível comprovar a eficiência e a eficácia da Avaliação de Desempenho - AD dos funcionários de uma operadora de saúde?	Mensurar o grau de satisfação dos funcionários com a utilização da AD	<ul style="list-style-type: none">• O grau de satisfação dos funcionários pôde ser medido, quando verificado o grau de satisfação com a utilização da AD, bem como a validação da adequação das competências utilizadas na AD para o encarreamento profissional;• Os resultados indicaram que 80% desse grupo percebeu que a Avaliação de Desempenho - AD, favoreceu o encarreamento profissional, principalmente por apresentar indicadores mais claros e objetivos aplicados aos instrumentos, tais como: provas, redação, workshop e questionário de avaliação de desempenho;• Funcionários consideraram a AD como um programa que se baseia em indicadores coerentes com a produtividade de cada um, ou seja, é adequado a realidade da área comercial;• 83% dos participantes, consideraram os instrumentos utilizados, compatíveis com o seu desempenho funcional e 63% concordaram com as competências que foram identificadas e inseridas nos instrumentos da AD.



Comprovar a compatibilidade dos instrumentos utilizados na AD com o desempenho profissional:	<ul style="list-style-type: none">• A opinião dos respondentes quanto a adequação das provas e redação aplicadas na AD, e a realização de workshops apresentaram resultados expressivos pois 92% dos respondentes opinaram que as provas, redação e workshops, são instrumentos adequados as expectativas, 4% dos respondentes consideraram acima das expectativas e apenas 4% dos respondentes consideraram abaixo das expectativas;• 96% dos respondentes, que compõe a amostra, opinaram de forma positiva quanto a compatibilidade dos instrumentos utilizados na AD com o seu desempenho profissional, o objetivo específico foi atingido.
Validar a adequação das competências utilizadas na AD para o encarecimento profissional.	<ul style="list-style-type: none">• As competências demonstraram-se adequadas a partir do grau de concordância apresentado pelos respondentes;• Quando chamados a opinar se concordavam com as competências identificadas e inseridas para serem avaliadas, 63% dos respondentes concordaram totalmente, e 37% concordaram parcialmente;• Outro dado que contribuiu para a validação da adequação das competências utilizadas na AD para o encarecimento profissional, foi a verificação do grau de concordância com o resultado da comparação do desempenho funcional versus a avaliação de desempenho;• Sendo assim, verificou-se que 83% dos respondentes, consideraram os resultados dos instrumentos utilizados compatíveis com o seu desempenho funcional, e 17% dos respondentes não concordaram, sugerindo a inclusão da avaliação dos pares como mais um indicador. Tal sugestão foi justificada por conta da interação com a equipe na qual estão inseridos, revelando que a avaliação dos pares seria importante para o resultado final da AD.

Fonte: elaborado pelos autores

Este trabalho teve como fator motivacional a verificação das carências de uma avaliação de desempenho moderna, transparente, que pudesse agregar valor as pessoas e a empresa.

Uma das sugestões para trabalhos futuros é a expansão do modelo de avaliação de desempenho por competências para todas as áreas da empresa e filiais, visando estimular e incentivar uma maior transparência e clareza para tomada de decisão e principalmente evitando ou minimizando os protecionismos de escolha para o “encarecimento” dentro da empresa. Outra sugestão futura é a utilização de uma ferramenta mais completa, que possa considerar maior número de indicadores, tal qual o Balanced Scorecard (BSC). Dessa forma os resultados poderão ser apurados por meio das 04 perspectivas: financeira, mensurada através do orçamento; do cliente, através da pesquisa de satisfação com o cliente externo e interno; de processos, com a pesquisa interdepartamental; e por fim aprendizado e crescimento, dentre outras ferramentas, cujo resultado pode ser mensurado através da AD.



REFERÊNCIAS

- BRANDÃO, Hugo Pena; CARBONE, Pedro Paulo. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o Balanced Scorecard e a avaliação 360º graus. RAP, FGV, 2008.
- CARBONE, Pedro Paulo et al. Gestão por Competências e gestão do conhecimento. FGV, 2006.
- CLAVEL, J. A Arte da Guerra – Sun Tzu. Rio de Janeiro: Record, 2000.
- DIAS, L. A.; CÂMARA, D. da S.; NASCIMENTO, R. O. Avaliação de Desempenho – Fatores que resultam em implicabilidade negativa da Avaliação de Desempenho funcional associada ao programa GDF da CHESF. Dissertação. Universidade Federal de Salvador, 2003.
- DUTRA, Joel Souza. Competências, conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. Atlas, 2009.
- EBOLI, M. P. Um novo olhar sobre a educação corporativa – desenvolvimento de talentos no século XXI. In J. s> Dutra (org). Gestão por competências (3ª Ed.). São Paulo: Gente, 2001.
- FLEURY, Maria Tereza Lima; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando Aprendizado, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.
- GUBMAN, Edward. .Desenvolvimento de pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários. Ed Campus, 1999, p. 261.
- KILIMNIK, Zélia Miranda, et alli. Modernidade Organizacional em gestão de pessoas como base para a incorporação de modelo de gestão por competências. ANPAD, Rac-eletrônica, v. 2, n. 1, art. 7, p.105-122, jan/abr. 2008.
- LOPES, Neyde Vernieri. Gestão estratégica de desempenho. Qualitymark, 2009.
- LUCENA, Maria Diva da Salette. Avaliação de Desempenho. Atlas, 1992.159 p.
- OLIVEIRA, M.C.,Guimaraes, V.F, & Dela Coleta, M.F.(2006).Modelo desenvolvimentista de avaliação e orientação de carreira proposta por Donald super.revista brasileira de orientação profissional,7(2), 11-18.2006
- ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. E.; SOBRA, Filipe. Pearson, 2010. 14. edição.
- YIN, R.K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3.ed.Porto Alegre:Boookman, 2005.
- ZARIFIAN, P. Objetivo da competência por uma nova lógica. São Paulo. Atlas, 2.