

# **CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Aline Beatriz Wickert

## **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UM ESTUDO EM UMA ORGANIZAÇÃO DO SEGMENTO HOSPITALAR**

Santa Cruz do Sul - RS

2016

Aline Beatriz Wickert

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UM ESTUDO EM UMA ORGANIZAÇÃO DO  
SEGMENTO HOSPITALAR**

Trabalho de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, como requisito para aprovação na disciplina de Trabalho de Curso III.

Orientador: Prof. Luiz Alberto Morales Alves

Santa Cruz do Sul- RS

## RESUMO

A Avaliação de Desempenho é uma ferramenta que vêm auxiliando as organizações, nos aspectos de presumir e/ou estimar a excelência, bem como, as qualidades de uma pessoa e sua cooperação no negócio da organização. Como objetivo escolheu-se elaborar um Programa de Avaliação de Desempenho de pessoas para o Hospital Santa Bárbara, conforme o método de Avaliação por competências. A metodologia contempla estudo bibliográfico na área de recursos humanos referente ao tema, após conforme orientação dos autores, aplicação de questionários com os colaboradores a fim de levantar as competências organizacionais e individuais da instituição. A interpretação do material coletado seguiu os ensinamentos da “análise de conteúdo”. O resultado alcançado foi o desenvolvimento de uma política de pessoas, Documento Normativo referente o Programa de Avaliação do Desempenho, Grade de Competências e Fichas de Avaliação. Desta forma concluiu-se que seguindo as orientações dos autores, foi possível elaborar um Programa de Avaliação do Desempenho para uma organização do ramo hospitalar.

**Palavras-chave:** Pessoas. Programa de Avaliação de Desempenho. Método por Competências. Organização na Área da Saúde.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Grade de Competências .....	49
Quadro 2 – Formulário para autoavaliação .....	58
Quadro 3 – Formulário de Avaliação para Avaliador.....	59

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>7</b>
<b>2 OBJETIVOS</b> .....	<b>9</b>
<b>2.1 Objetivo geral</b> .....	<b>9</b>
<b>2.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>9</b>
<b>3 JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>10</b>
<b>3.1 Pessoal</b> .....	<b>10</b>
<b>3.2 Empresarial</b> .....	<b>10</b>
<b>3.3 Social</b> .....	<b>10</b>
<b>3.4 Teórico</b> .....	<b>10</b>
<b>3.5 Institucional</b> .....	<b>10</b>
<b>4 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO</b> .....	<b>12</b>
<b>5 REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	<b>14</b>
<b>5.1 Avaliação de Desempenho</b> .....	<b>14</b>
<b>5.2 Responsabilidade pela Avaliação</b> .....	<b>15</b>
<b>5.2.1 O gerente</b> .....	<b>15</b>
<b>5.2.2 O próprio empregado</b> .....	<b>15</b>
<b>5.2.3 A equipe de trabalho</b> .....	<b>15</b>
<b>5.2.4 A comissão de avaliação</b> .....	<b>16</b>
<b>5.2.5 Os subordinados</b> .....	<b>16</b>
<b>5.2.6 O órgão de recursos humanos</b> .....	<b>17</b>
<b>5.2.7 O entorno do avaliado</b> .....	<b>17</b>
<b>5.3 Métodos de Avaliação de Desempenho</b> .....	<b>18</b>
<b>5.3.1 Relatórios</b> .....	<b>18</b>
<b>5.3.2 Método de escalas gráficas</b> .....	<b>19</b>
<b>5.3.3 Método de escolha forçada</b> .....	<b>20</b>
<b>5.3.4 Método de incidentes críticos</b> .....	<b>21</b>
<b>5.3.5 Método comparativo</b> .....	<b>21</b>
<b>5.3.6 Método pesquisa de campo</b> .....	<b>22</b>
<b>5.3.7 Método frases descritivas</b> .....	<b>22</b>
<b>5.3.8 Método de 360 graus</b> .....	<b>22</b>
<b>5.3.9 Avaliação por resultados</b> .....	<b>23</b>
<b>5.3.10 Gestão por Objetivos</b> .....	<b>23</b>

<b>5.3.11 O Modelo da Competência .....</b>	<b>24</b>
<b>5.3.11.1 Origens do Modelo da Competência .....</b>	<b>24</b>
<b>5.3.11.2 Conceito de Competência .....</b>	<b>24</b>
<b>5.3.11.3 As atividades organizacionais ligadas às competências .....</b>	<b>25</b>
<b>5.3.11.4 Competências Individuais e Organizacionais .....</b>	<b>26</b>
<b>5.3.11.5 Competências técnicas e desempenho .....</b>	<b>27</b>
<b>5.3.11.6 Os recursos incorporados ao profissional .....</b>	<b>27</b>
<b>5.3.11.6.1 Aptidões ou qualidades pessoais.....</b>	<b>28</b>
<b>5.3.11.7 Instrumentos de Avaliação das Competências .....</b>	<b>28</b>
<b>5.3.11.8 Avaliações centradas em conhecimentos, habilidades e atitudes .....</b>	<b>29</b>
<b>5.3.11.8.1 Atitudes.....</b>	<b>29</b>
<b>5.3.11.8.2 Conhecimento e Habilidades .....</b>	<b>30</b>
<b>5.4 Estratégias para Implantação da Avaliação de Desempenho .....</b>	<b>30</b>
<b>5.4.1 Análise Organizacional.....</b>	<b>30</b>
<b>5.4.2 Perfis Predominantes de Empresas .....</b>	<b>31</b>
<b>5.4.3 Decisão para Implantar a Avaliação de Desempenho.....</b>	<b>31</b>
<b>5.5 Metodologia para Implantação da Avaliação de Desempenho .....</b>	<b>32</b>
<b>5.5.1 Estratégia Metodológica.....</b>	<b>32</b>
<b>5.5.2 Fases de Implantação .....</b>	<b>32</b>
<b>5.5.2.1 Fase I – Conhecimento .....</b>	<b>32</b>
<b>5.5.2.2 Fase II– Implementação .....</b>	<b>34</b>
<b>5.5.2.3 Fase III – Comprometimento .....</b>	<b>35</b>
<b>5.6 Proposta de Abordagem para aplicar o Modelo da Competência .....</b>	<b>36</b>
<b>5.6.1 Primeira Etapa: Explicitar a Estratégia.....</b>	<b>37</b>
<b>5.6.2 Segunda Etapa: Explicitar as Macroescolhas de Organização.....</b>	<b>37</b>
<b>5.6.3 Terceira Etapa: Definir Princípios Simples, que caracterizem o que se entende por competência .....</b>	<b>37</b>
<b>5.6.4 Quarta Etapa: Elaborar uma primeira definição das áreas de Competência .....</b>	<b>38</b>
<b>5.6.5 Quinta Etapa: fazer uma análise das situações com os interessados.....</b>	<b>38</b>
<b>5.6.6 Sexta Etapa: Validar as áreas de competência e hierarquizar os níveis.....</b>	<b>39</b>

<b>5.7 Instrumentos de Avaliação de Desempenho .....</b>	<b>40</b>
<b>5.7.1 Orientação Metodológica .....</b>	<b>40</b>
<b>5.7.2 Nome do Programa de Avaliação de Desempenho.....</b>	<b>41</b>
<b>5.7.3 Documento Normativo .....</b>	<b>41</b>
<b>5.7.3.1 Informações para Elaboração do Documento Normativo .....</b>	<b>42</b>
<b>5.7.4 Por que um formulário de Avaliação de Desempenho .....</b>	<b>42</b>
<b>5.7.5 Elaboração do Formulário de Avaliação de Desempenho .....</b>	<b>43</b>
<b>5.7.6 Critérios para Definição de Metas .....</b>	<b>45</b>
<b>5.7.7 Critérios para Análise da Capacitação Profissional .....</b>	<b>45</b>
<b>6 METODOLOGIA .....</b>	<b>47</b>
<b>6.1 Levantamento das Competências Organizacionais e Individuais .....</b>	<b>47</b>
<b>6.2 Elaboração de um Documento Normativo .....</b>	<b>48</b>
<b>6.3 Elaboração dos Instrumentos/Fichas de Avaliação de Desempenho ....</b>	<b>48</b>
<b>7 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>49</b>
<b>7.1 Grade de Competências Organizacionais e Individuais da Instituição.....</b>	<b>49</b>
<b>7.2 Documento Normativo (política) do Programa de Avaliação de Desempenho.....</b>	<b>52</b>
<b>7.2.1 Finalidade .....</b>	<b>52</b>
<b>7.2.2. Princípios Básicos .....</b>	<b>52</b>
<b>7.2.3 Objetivos da Avaliação de Desempenho .....</b>	<b>53</b>
<b>7.2.4 Conceitos Básicos .....</b>	<b>53</b>
<b>7.2.5. Normas Gerais.....</b>	<b>54</b>
<b>7.2.6 Responsabilidades da área de Recursos Humanos .....</b>	<b>55</b>
<b>7.2.7 Responsabilidades das Lideranças.....</b>	<b>56</b>
<b>7.2.8 Aprovações.....</b>	<b>57</b>
<b>7.3 Formulários de Avaliação de Desempenho .....</b>	<b>57</b>
<b>7.3.1 Ficha de autoavaliação.....</b>	<b>57</b>
<b>7.3.2 Ficha de Avaliação para Avaliador.....</b>	<b>59</b>
<b>8 CONCLUSÃO.....</b>	<b>60</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>61</b>
<b>ANEXO A</b>	
<b>NECESSIDADE DE MELHORIA NO HOSPITAL SANTA BÁRBARA.....</b>	<b>63</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho é um método que almeja, constantemente, definir um contrato com os colaboradores em relação aos resultados almejados pela organização, conduzir os desafios estipulados, consertando os caminhos, quando necessário, e avaliando a performance dos colaboradores em relação aos resultados que deverão ser atingidos pelos colaboradores, acompanhar o sistema de trabalho e proporcionar feedback continuamente. (PONTES, 1999).

Conforme Marras (2011, p. 165),

A avaliação de desempenho é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo em período e área específicos (conhecimentos, metas, habilidades, etc).

Neste contexto, segundo Oliveira (2011), o capital intelectual do indivíduo é a somatória de tudo o que se sabe. Em termos organizacionais, o maior patrimônio de uma organização são as pessoas, ou seja, são os conhecimentos que elas produzem e permanecem armazenados em suas mentes. Entretanto, este capital intelectual não é físico e não pode ser visto, mas está contribuindo progressivamente para a transformação do mundo dos negócios. Isto significa que ter as pessoas certas e saber aplicá-las, mantê-las e monitorá-las é indispensável para as organizações de hoje e de amanhã.

A avaliação de desempenho é de extrema vitalidade para a organização, pois avalia a capacidade de desenvolvimento humano no curto, médio e longo prazo, estabelecendo a contribuição de cada colaborador para a organização, identifica os colaboradores que requerem aperfeiçoamento e/ou reciclagem para execução de determinada atividade, distingue os colaboradores em posição para promoção ou transferências e estimula a política de recursos humanos, proporcionando oportunidades aos colaboradores (crescimento e progresso pessoal), despertando uma maior produtividade e adequando positivamente a convivência humana no ambiente de trabalho. (CHIAVENATO, 2000).

Portanto, considerando a relevância da avaliação de desempenho nas organizações, bem como, a necessidade de aprofundar as pesquisas sobre o assunto, o presente estudo tem a seguinte situação-problemática: Desenvolver

um Programa de Avaliação de Desempenho em uma instituição do segmento hospitalar.

O estudo a seguir é construído a partir dos métodos de implantação de avaliação de desempenho especificados pelos autores: Maria Diva da Salette Lucena e Philippe Zarifian.

A partir da introdução, na sequência, a estruturação deste trabalho está dividida em oito capítulos. No segundo capítulo são apresentados o objetivo geral e os específicos. No terceiro capítulo está a justificativa. O quarto capítulo apresenta a caracterização da empresa e ambiente. No quinto capítulo apresenta-se a revisão de literatura. O sexto capítulo descreve a metodologia, onde explica como aconteceu o levantamento das competências organizacionais e individuais, elaboração do Documento Normativo e Fichas de Avaliação do Desempenho. No sétimo capítulo são apresentados os resultados em síntese, obtidos na realização do trabalho. O oitavo capítulo contempla a conclusão do trabalho. Por fim, são apresentadas as referências bibliográficas e anexo.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo geral**

- Elaborar um programa de avaliação de desempenho de pessoas para o Hospital Santa Bárbara, da cidade de Encruzilhada do Sul, a partir dos ensinamentos de Maria Diva da Salete Lucena e Philippe Zarifian.

### **2.2 Objetivos específicos**

- Levantar as competências organizacionais e individuais;
- Elaborar normas de funcionamento do Programa de Avaliação de Desempenho;
- Elaborar Fichas de Avaliação do Desempenho.

### **3 JUSTIFICATIVA**

#### **3.1 Pessoal**

O presente trabalho irá contribuir para o desenvolvimento acadêmico e profissional da autora, que atualmente trabalha em funções administrativas no segmento da educação profissional e pretende buscar uma oportunidade como gestora em um futuro próximo. Também contribui como base de pesquisa e desenvolvimento no assunto Avaliação de Desempenho de pessoas, pois é tema relevante nos segmentos profissional e acadêmico. Desta forma, o tema apresentado proporcionará uma integração dos conceitos e modelos teóricos com a experiência profissional.

#### **3.2 Empresarial**

Auxiliar a identificar o momento adequado para promover promoções, substituição ou até mesmo desligamento de colaboradores, aprimorar a comunicação entre liderança e colaborador, bem como, produção de informações e índices relevantes em relação ao desempenho organizacional.

#### **3.3 Social**

Contribuir para o desenvolvimento da sociedade brasileira, no sentido de incentivar a prática de Avaliação de Desempenho nas organizações, visando propiciar o desenvolvimento e retenção dos profissionais. Bem como, um maior conhecimento sobre o tema aos gestores e benefícios da implementação da prática na organização.

#### **3.4 Teórico**

Segundo Milkovich e Boudreau (2000), “a avaliação de desempenho procura fornecer aos empregados informações sobre a sua própria atuação, de forma que possam aperfeiçoá-la sem diminuir a sua independência e motivação para fazer um bom trabalho”.

Conforme Ruano (2003), a utilização do modelo de competências favorece a criação de uma gestão de pessoas mais focada nos desejos e necessidades das organizações e dos indivíduos, agregando resultados positivos para ambas.

Segundo Marras (2011, p. 166),

Trata-se de um instrumento extremamente valioso e importante na administração de RH, na medida em que reporta o resultado de um investimento realizado numa trajetória profissional através do retorno recebido pela organização.

### **3.5 Institucional**

Este trabalho está inserido no currículo do Curso de Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, como uma disciplina obrigatória para conclusão de curso, denominado Trabalho de Conclusão de Curso – TCC III. Também pretende agregar para a consolidação das pesquisas já realizadas no assunto, bem como, servir de referência para pesquisadores, docentes, alunos, consultores e profissionais que necessitam aprofundar-se no tema Avaliação do Desempenho de Pessoas.

#### **4 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

O Hospital Santa Bárbara, foi fundado em 19 de abril de 1936 por iniciativa das Irmãs Franciscanas de São Bernardino e o então pároco local Nicolau Hanquet, iniciou as atividades como prestadora de serviços em saúde, com o objetivo de proporcionar atendimento na área de saúde aos moradores de Encruzilhada do Sul.

É uma entidade filantrópica, de pequeno porte, de direito privado e de assistência social na área da saúde, sem fins lucrativos, situado na Avenida Coronel Honório Carvalho, nº 878, no centro do município de Encruzilhada do Sul, atendendo uma população de aproximadamente 24.000 habitantes abrangendo as cidades de Rio Pardo, Pantano Grande, Dom Feliciano e Amaral Ferrador.

Possui cerca de 2.950 m<sup>2</sup> de área construída, com capacidade instalada de 50 leitos, sendo 35 leitos destinados ao atendimento de pacientes do Sistema Único de Saúde – SUS distribuídos em enfermarias, quartos privativos e semi-privativos e 15 leitos para os demais convênios distribuídos em suítes, apartamentos e quartos privativos e semi-privativos.

No ano de 1965 as irmãs Franciscanas Bernardinas passaram a administração do Hospital Santa Bárbara para a Congregação das Irmãs Servas da Imaculada Conceição da Virgem Maria que possui sede na Polônia, pela qual é mantida até os dias de hoje, nesta transição a organização contava com aproximadamente sete funcionários e trinta leitos para internação.

O Hospital Santa Bárbara possui como principal meta a qualidade dos serviços prestados à comunidade, portanto a instituição conta atualmente com um corpo funcional de 94 funcionários ativos, corpo clínico composto por 21 médicos de dez diferentes especialidades e cinco membros da Congregação das Irmãs Servas da Imaculada Conceição da Virgem Maria, que atuam gratuitamente sem receber remuneração em vários setores.

As opções das unidades de internação são Clínica Médica, Obstétrica, Pediátrica e Cirúrgica, sendo as especialidades médicas em Clínica Geral, Pediatria. Cirurgia Geral e Plástica, Anestesiologia, Obstetrícia e Ginecologia, Otorrinolaringologia e Dermatologia.

Os serviços prestados aos clientes são: Radiologia, Mamografia, Ecografia, Laboratório de Análises Clínicas, Farmácia, Centro Cirúrgico e Obstétrico, Eletrocardiografia, *Home Care*, Videolaparoscopia, Endoscopia e Fisioterapia.

Como forma de ampliar as opções das unidades de internação e atender as necessidades dos clientes, a partir deste ano o Hospital Santa Bárbara tornou-se referência na área de traumatologia e passa a contar com um pronto atendimento.

A prática de Avaliação de Desempenho dos colaboradores foi realizada por determinado período formalmente, na instituição. Entretanto, nos últimos anos em função de uma decisão estratégica da administração, a mesma foi extinta. O retorno da prática periodicamente oportunizará ao Hospital Santa Bárbara e aos colaboradores, a possibilidade de retenção e desenvolvimento do capital humano, ocasionando melhores resultados organizacional.

## 5 REVISÃO DE LITERATURA

### 5.1 Avaliação de Desempenho

Segundo Chiavenato (2000), avaliação de desempenho é uma análise do desempenho de cada colaborador no cargo, observando também o desenvolvimento do potencial para o futuro. A avaliação sistemática tem os objetivos de estimular ou julgar, as qualidades de uma pessoa. Os colaboradores estão constantemente sendo avaliados nas organizações formal ou informalmente, com isto pode-se identificar que o conceito avaliação de desempenho é dinâmico. É um método que pode identificar diversos descontentamentos do colaborador com a empresa, podendo colaborar na criação e desenvolvimento de uma política adequada de Recursos Humanos conforme necessidades da empresa.

Conhecer a distância entre o desempenho real e o desempenho esperado do colaborador, é extremamente importante para as organizações. Desta forma, as mesmas estão mais preocupadas com a implantação de sistemas de avaliação de desempenho dos colaboradores, pois através dos mesmos conseguem identificar problemas da integração dos colaboradores com a empresa, de motivação, de supervisão, aproveitamento insuficiente do potencial do colaborador, entre outros fatores. (GIL, 2001).

Conforme Ivancevich (2008, p. 253), “avaliação de desempenho é a atividade implantada para determinar o grau de eficácia do funcionário na execução do seu trabalho”.

O gestor imediato do colaborador frequentemente observa o seu desempenho, sendo este o sistema informal de avaliação. Já a avaliação de desempenho formal, consiste em um sistema definido pela organização, para avaliação regular e sistemática dos colaboradores. (IVANCEVICH, 2008).

## **5.2 Responsabilidade pela Avaliação**

### **5.2.1 O gerente**

Geralmente nas empresas o chefe direto, tem a responsabilidade em realizar a avaliação da sua equipe de colaboradores. Considerando, que o chefe convive com o funcionário boa parte da jornada de trabalho e é indiretamente responsável pelo seu desempenho. Entretanto, a avaliação realizada na visão de uma pessoa pode favorecer o subjetivismo. Sendo inadequada a avaliação deste modo, quando devem ser considerados os objetivos de toda a organização. (GIL, 2001).

Para Chiavenato (2004, p. 260), “na maior parte das organizações, cabe ao gerente à responsabilidade de linha pelo desempenho de seus subordinados e por sua avaliação”. O gerente ou supervisor é designado pela avaliação do pessoal, com auxílio do órgão de Gestão de Pessoas, que coordena os meios e critérios para realização de todo o processo.

### **5.2.2 O próprio empregado**

Segundo Gil (2001), os colaboradores possuem condições em realizar autoavaliação do seu desempenho. Algumas empresas estão atribuindo a responsabilidade ao colaborador, no entanto ainda não é muito comum, pois exige da empresa amplo grau de abertura e maturidade dos colaboradores.

Em algumas empresas democráticas, o próprio colaborador é incumbido de realizar a autoavaliação de desempenho, conforme parâmetros estabelecidos pelo seu supervisor imediato ou organização. (CHIAVENATO, 2004).

### **5.2.3 A equipe de trabalho**

A equipe de trabalho é responsável pela avaliação de desempenho de cada um dos colaboradores da equipe e definição dos objetivos e metas a cumprir. Sendo assim, requer da mesma maturidade, para o funcionamento adequado desta modalidade. (GIL, 2001).

Chiavenato (2004), afirma que existe a possibilidade da equipe de trabalho avaliar o desempenho de cada membro e juntamente estabelecer objetivos para possíveis melhoras conforme necessidade.

#### **5.2.4 A comissão de avaliação**

Conforme Gil (2001, p. 152), “há empresas onde a avaliação de desempenho é tarefa de uma comissão especialmente constituída para este fim e cujos membros pertencem a órgãos diversos”.

Sendo, formada geralmente por membros permanentes (pessoas com poder decisão referente aumentos, promoções, especialistas em RH e responsáveis pelo controle da avaliação) e membros transitórios (são convocados desde o superior direto até a autoridade superior do setor, que está avaliando os colaboradores). (GIL, 2001).

Chiavenato (2004), explica que em algumas organizações a avaliação de desempenho é destinada a uma comissão, ou seja, uma avaliação coletiva realizada por um grupo de pessoas. Sendo geralmente formada, por diversas pessoas pertencentes a vários setores ou órgãos. É formada por membros permanentes e transitórios.

#### **5.2.5 Os subordinados**

Conforme Gil (2001), poucas empresas ainda adotam o método da avaliação invertida, que consiste em os subordinados realizarem a avaliação dos seus superiores diretos. O sistema possui como principal ponto forte, a possibilidade do chefe conhecer a opinião da sua equipe, em relação ao seu trabalho. Em contrapartida, pode transformar-se apenas em um meio de insatisfação dos colaboradores em relação as suas chefias, sem acrescentar nenhum aspecto positivo ao processo de avaliação.

### **5.2.6 O órgão de recursos humanos**

Ainda em algumas empresas, o setor de Recursos Humanos é integralmente responsável pela avaliação de desempenho de todos os colaboradores. Este método além de ser centralizador, favorece a padronização do desempenho e não consegue identificar as características singulares de cada colaborador. (GIL, 2001).

Conforme Chiavenato (2004) é uma opção em organizações mais conservadoras, entretanto a prática está sendo abandonada por ser burocrática e centralizadora. Nesta modalidade, o setor de Gestão de Pessoal é responsável pela avaliação de desempenho de todos os colaboradores da organização. As informações referentes ao desempenho dos colaboradores são obtidas através dos supervisores, após são processadas e interpretadas gerando relatórios. Todo o processo exige normas burocráticas, como consequências geram a falta de liberdade e flexibilidade das pessoas que estão na execução da avaliação de desempenho.

### **5.2.7 O entorno do avaliado**

A avaliação 360 graus é considerada uma modalidade recente, pois envolve todos os elementos que possuem algum tipo de contato profissional com o colaborador avaliado, como o chefe, os colegas, clientes externos e internos e fornecedores. Desta forma, a avaliação apresenta um resultado muito positivo para a organização, pois envolve informações recebidas de todas as pessoas envolvidas no processo do avaliado e possibilita a adaptação do colaborador conforme as necessidades da empresa. Entretanto, a aplicação é complexa e, além disto, não é muito favorável ao colaborador, pois o torna alvo central do processo.

Segundo Chiavenato (2004, p. 262),

[...], a avaliação de desempenho 360º refere-se ao contexto geral que envolve cada pessoa. Trata-se de uma avaliação que é feita de modo circular por todos os elementos que mantem alguma forma de interação com o avaliado.

Assim, considera-se uma forma rica de avaliação, pois proporciona abstrair informações de todos os lados, pelos quais o avaliado mantém contato na sua rotina de trabalho.

### **5.3 Métodos de Avaliação de Desempenho**

#### **5.3.1 Relatórios**

Segundo Milkovich e Boudreau (2000), no que diz respeito ao método relatórios, os responsáveis pela avaliação podem escrever em determinados períodos fixados pela organização, os pontos fortes e fracos do comportamento dos colaboradores. Geralmente, nestes relatórios são utilizadas algumas normas orientadoras, que indicam objetivos e propósitos. Os mesmos podem servir como base as anotações diárias dos avaliadores, referente os incidentes críticos apontados durante a avaliação, bem como, podem ser utilizados com as escalas de classificação simples ou com indicações.

Conforme Gil (2001) é um dos métodos mais simples para avaliar o desempenho do colaborador. É utilizado quando os superiores precisam fornecer um parecer, referente à eficiência dos colaboradores que estão sob sua responsabilidade. Apresenta como vantagens a rapidez, livre expressão por parte do avaliador e registros da avaliação realizada. Entretanto, este método dificulta a tabulação dos resultados gerados, os relatórios são incompletos, deixam dúvidas em determinados significados dos termos aplicados e favorecem o subjetivismo.

De acordo com Gil (2001, p. 153):

Para conferir certa padronização às observações e dificultar o subjetivismo, pode-se pedir aos supervisores para que o relatório seja elaborado a partir de uma lista de observação dirigida. Neste caso, estabelece-se previamente uma série de itens considerados relevantes, que são definidos numa linguagem acessível aos avaliadores, para que se chegue tão próximo quanto possível da caracterização do desempenho dos empregados.

Para Ivancevich (2008), na técnica relatório descritivo, o avaliador deve apresentar uma análise dos aspectos positivos e negativos referente ao comportamento do funcionário. Em algumas organizações este método é o único adotado, entretanto, pode ser combinado com outro método, como escala de

pontuação gráfica. Pode ser utilizado por avaliadores superiores, colegas ou subordinados ao colaborador avaliado.

Este método é criticado, pois deixa algumas lacunas em relação à precisão e relevância dos resultados apresentados e dificuldade na comparação dos relatórios avaliados. Contudo, pode-se citar como um aspecto positivo a flexibilidade que proporciona, possibilitando a organização discutir o que a mesma está projetando realizar durante avaliação do funcionário. (IVANCEVICH, 2008).

### **5.3.2 Método de escalas gráficas**

Gil (2001, p. 154) escreve, “o método das escalas gráficas consiste num formulário de dupla entrada, no qual as linhas representam os fatores que estão sendo avaliados e as colunas os graus de avaliação”.

Os fatores são estabelecidos claramente e correspondem às características que devem ser avaliadas no colaborador, já os graus de variação, apresenta o índice de satisfação referente o desempenho do colaborador em relação cada um dos fatores. (GIL, 2001; CHIAVENATO, 2004).

Conforme Gil (2001), este método é o mais utilizado nas organizações brasileiras, em função de proporcionar resultados confiáveis, de maneira simples, pois os avaliadores não necessitam de treinamentos mais específicos para aplicação da avaliação com o colaborador. Para resultados mais complexos, com um nível maior de profundidade na avaliação, o método necessita ser complementado com outros procedimentos. Pois, as escalas gráficas avaliam os colaboradores como bons, médios ou fracos, não contemplando informações como necessidades de treinamento e potencial de desenvolvimento.

Conforme Chiavenato (2004), a aplicação deste método necessita alguns cuidados, para não ocasionar a subjetividade e o prejulgamento do avaliador, podendo resultar em distorção nos resultados.

Chiavenato (2004, p. 334) salienta,

[...], cada fator é definido com uma descrição sumária, simples e objetiva. Quanto melhor esta descrição. Tanto maior a precisão do fator. Cada fator é dimensionado para retratar um desempenho fraco ou insatisfatório até um desempenho ótimo ou excelente.

Marras (2011) relata que o método contempla a avaliação de fatores elencados pela organização, como desempenho. Os mesmos podem mensurar diversos aspectos como assiduidade, iniciativa, cooperação, entre outros. Normalmente estão separados em graus, que representam uma escala desde o mínimo até um máximo, podendo variar de acordo com as diretrizes de cada organização. Os graus possuem um determinado valor em pontos, que permite ao avaliador, escolher o grau que melhor se adapte ao colaborador avaliado. Depois de concluída a avaliação, o total numérico identifica o desempenho final, podendo ser comparado ao esperado ou a média de um grupo.

### **5.3.3 Método de escolha forçada**

Segundo Gil (2001, p. 155), “o método da escolha forçada consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos mediante a escolha de frases que descrevem o seu desempenho individual”.

O responsável pela avaliação recebe formulários que estão organizados em blocos de duas ou quatro frases. As formulações dos blocos geralmente apresentam duas frases positivas e duas negativas. Desta forma, em cada bloco o avaliador deverá realizar a escolha de uma ou duas frases de acordo com o desempenho do colaborador avaliado. (GIL, 2001).

Conforme Ivancevich (2008), neste método o avaliador realiza a escolha de uma alternativa, entre diversas afirmações em relação ao colaborador. Normalmente os itens que compõem o formulário são escolhidos por um especialista em RH e supervisores ou demais profissionais que possuem relação com o desempenho do colaborador, estes elencam as afirmações que resultam em um comportamento eficaz ou ineficaz.

Segundo Lucena (1997), citada por Marras (2011, p. 170) este método consiste em:

Avaliar desempenho ou a atuação dos indivíduos por meio de frases descritivas de determinado tipo de desempenho do empregado, em relação às tarefas que lhe forem atribuídas. Essas frases estão presentes no instrumento de avaliação em blocos e a estes são atribuídos valores diferenciados, possibilitando a discriminação. Os valores são obtidos calculando-se os índices de “aplicabilidade” e “discriminação” de cada frase em particular num trabalho de cálculo estatístico bastante trabalhoso. Cabe ao avaliador indicar em cada um dos blocos qual a frase (ou frases) que mais se identifica com o desempenho do avaliado. Como o avaliador desconhece os valores

dados a cada frase e a cada bloco de questões, não poderá manipular ou conduzir o resultado final. Caberá a ele, apenas indicar a relação de desempenho revelado, com as descrições de desempenho contidas nas frases.

#### **5.3.4 Método de incidentes críticos**

Conforme Chiavenato (2004, p. 345), “o método dos incidentes críticos baseia-se no fato de que no comportamento humano existem características extremas capazes de levar a resultados positivos (sucesso) ou negativos (fracasso)”.

De acordo com Ivancevich (2008), deve ser elaborado um registro dos incidentes comportamentais referentes ao desempenho eficaz ou ineficaz de cada colaborador avaliado. O registro deve permanecer com o avaliador e a avaliação precisa ser realizada sempre que o colaborador apresentar um desses comportamentos. Os incidentes críticos registrados adequadamente são instrumentos valiosos nas entrevistas de avaliação de desempenho. Pois evitam erros de avaliação e possibilitam diálogos de como adequar o desempenho do colaborador.

Nesta técnica o supervisor imediato, observa e registra os acontecimentos excepcionalmente positivos e negativos em relação ao desempenho dos seus colaboradores avaliados. Desta forma, o método foca nas características extremamente positivas ou negativas no desempenho das pessoas, sem analisar traços da personalidade. (CHIAVENATO, 2004; MARRAS, 2011).

#### **5.3.5 Método comparativo**

Segundo Chiavenato (2000), este método compara dois a dois funcionários, por vez e o avaliador preenche no formulário (coluna da direita), o funcionário que se destaca referente ao desempenho. Também pode ser utilizado no método, fatores de avaliação. A aplicação desta técnica é recomendada apenas quando a organização não possui condições em utilizar métodos mais eficientes, pois é muito simples e apresenta resultados limitados.

Para Marras (2011, p. 169), “é o método que se utiliza de análises comparativas entre um e outro empregado ou entre o empregado e o grupo em que ele atua”.

### **5.3.6 Método pesquisa de campo**

Gil (2001) e Chiavenato (2004) relatam em suas obras, que consiste em um método com foco em entrevistas de um especialista em avaliação com a chefia imediata, com o objetivo de avaliar o desempenho dos seus subordinados. Por meio da análise das situações e acontecimentos, avalia-se o desempenho dos colaboradores levando em consideração as causas, origens e motivos para o resultado do desempenho deficiente, bem como são propostas medidas corretivas.

Conforme Gil (2001), este método é pouco utilizado pelas empresas em função do seu alto custo e demora a conclusão do processo, entretanto é elencado como o mais completo e sistemático método de avaliação, em função de interligar com treinamento, planos de carreiras e outras áreas de recursos humanos.

### **5.3.7 Método frases descritivas**

Chiavenato (2004, p. 346), faz a seguinte ponderação sobre o método das frases descritivas,

[...], este método é diferente do método de escolha forçada apenas por não exigir obrigatoriedade na escolha de frases. O avaliador assinala as frases que caracterizam o desempenho do subordinado (sinal “+” ou “S”), e aquelas que demonstram o oposto de seu desempenho (sinal “\_” ou “N”).

### **5.3.8 Método de 360 graus**

Afirma Marras (2011), que neste modelo o colaborador é avaliado por todos os elementos que possuem algum tipo de contato com ele, como subordinados, superiores, pares, fornecedores, clientes internos e externos, entre outros. Este método encontra-se em grande repercussão nas organizações atualmente, por

evidenciar informações e resultados relevantes tanto para os cenários internos da organização, quanto aos externos.

### **5.3.9 Avaliação por resultados**

Conforme Gil (2001, p. 159), “esse sistema, ainda pouco utilizado no Brasil, é desenvolvido a partir da comparação periódica entre as metas fixadas para cada empregado e os resultados efetivamente alcançados”.

Este método é sugerido para as empresas que utilizam o planejamento estratégico. Pois, a avaliação por resultados, necessita de uma negociação do desempenho, que é realizada em conjunta pela chefia e colaborador. São definidos padrões de desempenho, os mesmos passam por avaliações dos resultados atingidos periodicamente. Geralmente, após o prazo de um ano é realizado um resumo dos resultados alcançados pelo colaborador Para conclusão do processo, é elaborado um plano para o desenvolvimento do empregador, tanto em relação à capacitação, quanto ao ambiente organizacional. (GIL, 2001).

### **5.3.10 Gestão por Objetivos**

Para Chiavenato (2000), a avaliação de desempenho baseia-se cada vez mais, na inserção de índices objetivos de referência, com a finalidade de marcar o processo, como indicadores de desempenho global, grupal e individual.

O propósito é fixar marcos de referência, que possam auxiliar na comparação e organização de novas metas e resultados que deverão ser atingidos, além de fornecer uma visão geral de todo o processo da organização. (CHIAVENATO, 2000).

Segundo Ivancevich (2008, p. 269):

A gestão por objetivos não se restringe a um simples processo e programa de avaliação. Ela é considerada uma filosofia de prática de gestão, método por meio do qual gestores e subordinados planejam, organizam, controlam, comunicam e debatem. Ao definir os objetivos, seja participando, seja recebendo uma atribuição do superior, o subordinado tem um curso a seguir e um alvo a atingir durante a execução do trabalho.

### **5.3.11 O Modelo da Competência**

#### **5.3.11.1 Origens do Modelo da Competência**

De acordo com Zarifian (2003), os termos “qualificação” e “competência” no decorrer de vários anos foram opostos. Entretanto, atualmente o Movimento de Empresas da França, entendeu a interligação entre ambos e definiu que será identificado como “qualificação” o que sobressair dos recursos (em relação ao conhecimento, habilidade e comportamento) adquiridos pelo indivíduo tanto por formação acadêmica, quanto pela experiência adquirida durante a execução das atividades profissionais. Já o termo “competência”, foi conceituado como o uso dos recursos citados acima, na prática pelo indivíduo.

Zarifian (2003) ressalta que mesmo após a distinção criada entre os termos, os problemas práticos irão permanecer. Pois, qualificar é primeiramente um ato social, desta forma as qualidades de um indivíduo possuem valor apenas quando a intenção é qualificar e recompensar no quesito salarial. Não se levam em consideração, as qualidades do indivíduo, pois não interferem na relação com o empregador.

Pode-se perceber na literatura que o conceito de competência, tem avançado com o decorrer dos anos, alterando-se de um sentido focado mais na operação até uma aproximação aplicada, ou seja, utilização dos recursos individuais com determinada finalidade. (FERRÁN, 2010).

#### **5.3.11.2 Conceito de Competência**

Conforme Fleury e Fleury (2001), competência é uma ação desenvolvida com responsabilidade e reconhecimento que provoca mobilização, integração, troca de conhecimentos, habilidades que acrescentam valor financeiro à empresa e social ao indivíduo.

Segundo Zarifian (2003, p. 137), pode-se definir competência pela indicação de três elementos:

- “Competência é a tomada de iniciativa e responsabilidade do indivíduo em situações profissionais com as quais ele se confronta”.
- “Competência é uma inteligência prática das situações, que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma à medida que a diversidade das situações aumenta”.

- “Competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em volta das mesmas situações, de compartilhar desafios, de assumir áreas de responsabilidade”.

Para Dutra (2004), a competência não deve ser ligada ao cargo e sim ao indivíduo, que deverá assimilar as demandas de trabalho e conseguir articular os seus recursos próprios, para atender às mesmas da melhor maneira.

Atualmente, competência passa a ser conhecida como um conjunto de recursos, composto por conhecimentos, habilidades e atitudes, conhecido como “CHA”. No Brasil, este conceito é o mais adotado e difundido levando em consideração os gestores de recursos humanos das empresas. (FISCHER *et al.*, 2012).

### **5.3.11.3 As atividades organizacionais ligadas às competências**

Conforme Dias *et al.* (2012), após aquisição do conceito de competência dentro das organizações desenvolvidas, desenvolveu-se um conjunto de ações de gestão, com base neste referencial. A seguir estão descritas, as ações de gestão vinculadas às competências:

- a) mapeamento de competências;
- b) elaboração e desenvolvimento de competências;
- c) recompensa/remuneração por competências;
- d) avaliação de desempenho por competências.

Ao citar o *Mouvements des Enterprises de France (MEDEF)*, um projeto para conhecer as competências profissionais, Zarifian (2001, p. 66) descreve:

A competência profissional é uma combinação de conhecimento, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando da sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de validação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir.

#### 5.3.11.4 Competências Individuais e Organizacionais

A organização e as pessoas resultam em um processo permanente de troca de competências, desta forma não é possível indicar as competências individuais sem antes analisar as competências organizacionais. (DUTRA, 2001).

Conforme Ruano (2003), a compreensão da competência passa pelos âmbitos da dimensão estratégica (organização) e individual do colaborador. A primeira contempla as competências da organização e refere-se à empresa como um todo. Já a segunda, trata das competências do indivíduo que trabalha na organização. Conceitualmente há uma distinção entre os conceitos, entretanto analisando o desempenho da prática organizacional elas estão interligadas.

À medida que os colaboradores desenvolvem as competências individuais e organizacionais, começam a trabalhar na organização em torno de um objetivo comum. As competências individuais contribuem para estruturar e padronizar o sistema de recursos humanos, ajudando as pessoas a se reger a organização, bem como, seguir na mesma direção por meio da visão compartilhada. (RUANO, 2003).

Entretanto, Ruas (2005), estabelece as competências dentro de uma organização em três dimensões, sendo elas:

- a) organizacionais interligadas às capacidades coletivas da empresa;
- b) funcionais primordiais ao desempenho das atividades fundamentais da empresa;
- c) profissionais ou individuais associadas às atribuições dos indivíduos.

Este método de agrupar as competências fornece à organização uma forma mais clara de distinguir as competências individuais e organizacionais. Facilitando o processo de seleção, bem como, o desenvolvimento dos colaboradores. (RUAS, 2005).

Segundo Dias *et al.*(2012), ressaltam que existem diversas definições para as competências organizacionais, além das competências essenciais, existem as categorias como as distintivas, grupais, funcionais, entre outras.

### **5.3.11.5 Competências técnicas e desempenho**

O empregado necessita interligar os objetivos de desempenho estabelecidos pela empresa, em seus atos técnicos no momento em que assume responsabilidades na organização. Este processo poderá resultar em uma versão alta ou baixa, em relação ao seu desempenho. Em ambos os casos, a competência recebe o nome de competência técnica que produz desempenho econômico. (ZARIFIAN, 2001).

A importância estabelecida atualmente à competência técnica que produz desempenho econômico faz com que a competência técnica (importante em nível de conhecimentos), tenha cada vez menos importância profissional em relação às competências. (ZARIFIAN, 2001).

Zarifian (2001, p.137) faz a seguinte reflexão sobre competências técnicas e desempenho:

Para nós, mais que as evoluções tecnológicas, a transformação mais relevante parece ser a importância dada à crescente integração dos desempenhos produtivos à competência técnica. Tivemos oportunidade de chamar essa evolução de desenvolvimento da dimensão gerencial da qualificação, o que é coerente com o modelo da competência (no singular).

### **5.3.11.6 Os recursos incorporados ao profissional**

Segundo Le Boterf (2003, p. 94),

A elaboração de representações operatórias e a imagem que tem de si mesmo permitem ao profissional, desejar e saber mobilizar de maneira pertinente um conjunto de saberes, saber-fazer, aptidões, qualidades pessoais e experiências.

Estes recursos atrelados, as personalidades tornam-se irregulares. Uma das características primordiais da competência consiste em identificar e combinar os objetivos desejados (atividades a executar, problemas a resolver, etc). Os recursos abordados neste contexto são os saberes (teóricos, do meio e procedimentais), os saberes-fazer (formalizados, empíricos, relacionais e cognitivos), aptidões ou qualidades, os recursos fisiológicos e os recursos emocionais. (LE BOTERF, 2003).

#### **5.3.11.6.1 Aptidões ou qualidades pessoais**

Atualmente, as qualidades pessoais estão cada vez mais procuradas pelas organizações, no entanto estes recursos são mais complexos de expressar e descrever. É perceptível, que as competências comportamentais estão cada vez mais em evidência para o exercício de uma profissão. Sendo assim, geralmente as empresas procuram obter dos colaboradores “comportamentos profissionais” almejados. O exercício da profissão contempla, além do saber-fazer, a questão do saber ser. (LE BOTERF, 2003).

Conforme Le Boterf (2003) torna-se importante descrever e avaliar a forma como uma atividade deve ser executada, os critérios desejados em como agir em determinada situação. Desta forma, o que será avaliado não será o indivíduo, mas sim seu agir profissional em uma determinada circunstância.

#### **5.3.11.7 Instrumentos de Avaliação das Competências**

Segundo Ruano (2003), em uma avaliação de desempenho podem ser elencadas competências como comunicação, relacionamento interpessoal, etc. No interior de cada competência, se desdobraria uma lista de habilidades de desempenho. Pode-se citar como exemplo, a competência relacionamento interpessoal, que poderia se desdobrar na habilidade de gerenciar conflitos, a qual seria implantada para todos os colaboradores da organização para avaliação.

Os instrumentos de avaliação possuem como principal objetivo, fornecer aos gestores uma ferramenta de análise mais estruturada e detalhada referente ao perfil e contribuições dos colaboradores alocados em sua equipe de trabalho. A falta desta ferramenta favorece a subjetividade das decisões durante a análise e dificulta a justificativa para os colaboradores da equipe em relação aos itens utilizados na avaliação. O conceito de competências é utilizado para identificar as dimensões possíveis para avaliação e sua ligação com as estratégias organizacionais. (DUTRA, FELURY E RUAS, 2008).

### **5.3.11.8 Avaliações centradas em conhecimentos, habilidades e atitudes**

O propósito da aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho resulta em um desempenho profissional. Este, por sua vez, é identificado pelas condutas que o indivíduo executa no trabalho e pelos efeitos destas condutas, em ocorrência de resultados e realizações. Neste âmbito, o desempenho do indivíduo desempenha uma expressão de suas competências. (GILBERT, 1998; BRANDÃO, GUIMARÃES, 2001).

Conforme Ruano (2003, p. 27), “destaca-se o uso do conceito de competências atrelado ao subsistema de desenvolvimento, aplicando a metodologia do CHA – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes”.

O método visa apontar se o “CHA” que as pessoas possuem e desenvolvem diariamente no trabalho, coincide com o que a empresa necessita atingir para alcançar resultados esperados e cumprir metas. (RUANO, 2003)

Segundo Dutra, Fleury e Ruas (2008), nesta avaliação sugere-se identificar conhecimentos, habilidades e atitudes que explicam a diferença de desempenho, os resultados podem ser utilizados como parâmetros para a avaliação. Desta forma, primeiramente o instrumento para avaliação de competências, poderia levar em consideração a listagem e descrição de comportamentos, habilidades e atitudes solicitados aos colaboradores e que se apresentados, resultariam na conservação de um padrão diferenciado de desempenho.

#### **5.3.11.8.1 Atitudes**

Segundo Dutra, Fleury e Ruas (2008), por meio da avaliação das atitudes consegue-se identificar as posturas do colaborador e verificar o quanto condizem com as valorizadas pela empresa. Em função da subjetividade referente processo de avaliação da postura do colaborador, recomenda-se a utilização do instrumento (360 graus), com o objetivo de fornecer maior precisão aos resultados.

De acordo com Bitencourt (2010, p. 87),

Atitude ou comportamento refere-se como o ocupante da posição deve agir sob certas condições ou como deve interagir com outros. Trata-se de qualidades mais intangíveis e, portanto, mais difíceis de mensurar e quantificar, mas nem por isso menos importantes.

### **5.3.11.8.2 Conhecimento e Habilidades**

Conforme Bitencourt (2010), conhecimento equivale ao que é exigido saber para desempenhar determinada atividade. A categoria contempla domínio de idiomas, distribuir informações técnicas a múltiplos públicos, entre outros.

A habilidade tem relação com a aplicação prática do conhecimento, para atingir um desempenho esperado. Aborda capacidade para tomar decisões, habilidade para solucionar problemas, entre outros. (BITENCOURT, 2010).

Segundo Dutra, Fleury e Ruas (2008, p.157):

Diferentemente da avaliação de atitudes, a avaliação de conhecimentos e habilidades pode ser realizada por meio de provas ou simulações, pela aferição por parte de um profissional expert no conhecimento ou habilidades analisadas (por exemplo, em processos de certificação) ou por intermédio da percepção do gestor, o qual verifica, no acompanhamento da atuação do profissional, os aspectos que este mobiliza ou dos quais tem carência.

## **5.4 Estratégias para Implantação da Avaliação de Desempenho**

### **5.4.1 Análise Organizacional**

Conforme Lucena (1992), a construção de uma estratégia para implantação do processo de Avaliação de Desempenho necessita de uma análise criteriosa do ambiente organizacional. Pois, cada organização possui o seu sistema de trabalho, bem como relações e interdependências, o que gera uma cultura organizacional peculiar.

Evidencia-se imprescindível, um diagnóstico preciso das características culturais da empresa, tendo em vista, que as principais variáveis responsáveis pelo sucesso da prática, estarão fora do controle do Setor de Recursos Humanos. Desta forma, será possível analisar os riscos, criar estratégias para agir proativamente e proporcionar seguramente a operacionalização do processo. (LUCENA, 1992).

### 5.4.2 Perfis Predominantes de Empresas

Conforme Lucena (1992, p. 55), “o diagnóstico poder-se-ia iniciar com o levantamento do perfil real da organização, cujos resultados iriam configurar determinado modelo de empresa.” Ressalta que no Brasil, podem-se estabelecer os três modelos abaixo, de perfil organizacional:

- a) organizações tradicionais (indicadores como autoritarismo, centralização, hierarquia rígida, salários não competitivos norteiam o perfil da empresa. Nesse contexto, o modelo de Avaliação de Desempenho, não tem abertura para implantação);
- b) organizações que estão buscando a modernização (encontram-se no processo de transformação do modelo tradicional para o modelo avançado. Desta forma, proporcionam um campo de trabalho amplo para profissionais do RH, tendo em vista que as “coisas” encontram-se ainda por fazer.);
- c) organizações avançadas (são abertas às mudanças organizacionais, de mercado, possuem colaboradores motivados e qualificados. Este modelo de perfil organizacional utiliza a Avaliação de Desempenho como uma ferramenta gerencial, bem como, a prática está integrada com as diretrizes da empresa).

A análise da atuação e posição da empresa, juntamente com a cultura organizacional identificada, irá propiciar o diagnóstico das facilidades e dificuldades para implantação da Avaliação de Desempenho. (LUCENA, 1992).

### 5.4.3 Decisão para Implantar a Avaliação de Desempenho

Segundo Lucena (1992), na elaboração de métodos para implantação da Avaliação de Desempenho, um fator a considerar trata-se de onde parte a intenção para dotar a organização um programa de Avaliação de Desempenho.

Desta forma, Lucena (1992, p. 58) afirma “a iniciativa poderá partir dos seguintes pontos: Alta Administração, Área de Recursos Humanos, de um subcomponente da Área de Recursos Humanos ou em um nível reduzido de incidência, poderá partir de uma expectativa das gerências os dos próprios empregados”.

Independente, de onde partir a ideia ou decisão para implantação da prática, precisará ter liberação oficial e comprometimento da Alta Administração. A responsabilidade da elaboração, implantação e controle do programa caberá ao Setor de Recursos Humanos. Entretanto, a responsabilidade de execução do programa será de cada gerente ou liderança. (LUCENA, 1992).

## **5.5 Metodologia para Implantação da Avaliação de Desempenho**

### **5.5.1 Estratégia Metodológica**

Em relação ao enfoque prático, segue um processo que apresenta como início a sensibilização e como resultado a interiorização que é mantida através do comprometimento. O período necessário para produção de todas as fases do processo dependerá da aptidão da organização para reter a mudança e adquirir o comprometimento. (LUCENA, 1992).

Conforme Lucena (1992, p. 61):

A estratégia metodológica proposta fundamenta-se no pressuposto de que ao se decidir pela implantação de algo novo na empresa busca-se uma mudança que afetará o status quo vigente, que modificará padrões operacionais de trabalho e, principalmente, procurará influir em atitudes, comportamentos e novos padrões de atuação gerencial e nova postura empresarial, envolvendo toda a força de trabalho da organização: administradores, gerentes, supervisores e empregados.

### **5.5.2 Fases de Implantação**

#### **5.5.2.1 Fase I – Conhecimento**

A fase I contempla três etapas: sensibilização, conscientização e entendimento. As atitudes negativas que possam aparecer, indicam desinteresse ou indiferença, resultando em resistência ou até mesmo rejeição da prática. Nesta fase, ressalta-se um trabalho intenso de comunicação, repasse das informações, discussão sobre as críticas e esclarecimentos das dúvidas. Durante a fase, são sugeridas algumas etapas, com o foco de realizar a mudança de atitude necessária e enfrentamento das oposições que surgirão. (LUCENA, 1992).

### **a) etapa 1– Sensibilização**

Segundo Lucena (1992), nesta etapa devem ser realizadas as primeiras tentativas e contatos, para proporcionar a discussão na organização, sobre o processo de Avaliação de Desempenho. Sugere-se a realização de algumas atividades como comunicar sobre o Programa de Avaliação de Desempenho, bem como, os objetivos, resultados esperados, realizar reuniões com todos envolvidos no processo, para coleta de informações e divulgar informações sobre o assunto para todos os colaboradores.

### **b) etapa 2– Conscientização**

Conforme Lucena (1992) esta etapa possui como metas induzir até o público alvo (gerente, supervisores e empregados) todo o processo de operacionalização da Avaliação de Desempenho, conscientizar a todos de que a prática realmente irá acontecer, salientando que deverá ter a cooperação de todas as partes e esclarecer as responsabilidades de cada papel no processo.

As atividades que poderão ser realizadas nesta fase são: mostrar e debater os objetivos possíveis que deverão ser atingidos, explorar a proposta do Documento Normativo, conseguir sugestões sobre os critérios que deverão ser avaliados, como avaliar e envolver os gerentes/lideranças no processo de desenvolvimento dos instrumentos de avaliação. (LUCENA, 1992).

### **c) etapa 3– Entendimento**

Segundo Lucena (1992, p. 67),

Esta será a etapa crítica da Fase I. Uma vez que todos dispõem das informações básicas e estão conscientes do papel que deverão desempenhar no processo de Avaliação de Desempenho, ficará claro para eles o comprometimento esperado. Logo, esta é a etapa do julgamento.

O julgamento será provocado pelos valores pessoais de cada colaborador. Levando em consideração, a sua vivência em relação aos conhecimentos, emoções, para com a empresa. Desta forma, a sua visão geral e expectativas

contribuirão para a sua posição e decisão referente a nova prática. (LUCENA, 1992).

A fundamental atividade que deverá ser realizada nesta etapa é o treinamento dos avaliadores e colaboradores, aplicando um programa formal que consiga atingir todas as perspectivas do projeto, sendo elas atitudes e comportamentos adequados, resultados esperados, entre outras. (LUCENA, 1992).

Para Lucena (1992, p. 67):

Por ocasião do treinamento, será submetida aos avaliadores a Proposta de Avaliação de Desempenho – objetivos, políticas, normas, procedimentos, instrumentos. Isto significa que não se levará um projeto final, pronto e acabado, mas será apresentada uma proposta a ser discutida entre os avaliadores. Estes deverão analisar profundamente o processo, criticar, apresentar sugestões e/ou alterações, ajustar critérios, enfim analisar sua aplicabilidade, funcionalidade e suas vantagens como ferramenta para administrar o trabalho e as pessoas.

#### **5.5.2.2 Fase II– Implementação**

A fase representa uma transformação importante, a transição do parecer para a efetivação, do objetivo para o resultado na prática. Sendo assim, é a fase mais demorada e definitiva para atingir a consolidação e o comprometimento esperados. (LUCENA, 1992).

##### **a) etapa 4 – Implantação**

Lucena (1992, p. 68), descreve esta etapa da seguinte forma:

Nesta etapa será iniciada a aplicação dos instrumentos de Avaliação de Desempenho. O êxito desta etapa depende da adequação desses instrumentos e de sua funcionalidade, devendo possibilitar experiências bem-sucedidas.

A etapa envolve um período máximo de um ano e mínimo de seis meses. O início dará com a negociação do Desempenho. Após, serão agendadas reuniões periódicas de feedback e conferência dos resultados atingidos. Nesta etapa, o trabalho do Setor de Recursos Humanos é primordial, além de ofertar todo o suporte necessário, será necessária a avaliação dos resultados alcançados, bem como, realizar os ajustes necessários para contribuir com melhorias no processo. (LUCENA, 1992).

### **b) etapa 5 – Aceitação**

Conforme Lucena (1992), um método de avaliação de desempenho pode ser implantado em uma organização e após alguns anos de funcionamento poderá ser desativado. Em função, de não atingir a etapa da aceitação, transformando-se em burocracia, obrigação perdendo assim os objetivos da prática.

### **5.5.2.3 Fase III – Comprometimento**

Segundo Lucena (1992), as fases e etapas passadas possuíam como objetivo a construção do comprometimento. Sendo assim, ficou evidenciado que o comprometimento não resulta de ordens superiores, mas sim de uma decisão individual e pessoal. Nesta fase, almeja-se que as experiências e resultados positivos atingidos, favoreçam o comprometimento.

### **a) etapa 6 – Institucionalização**

Nesta etapa, o processo está equilibrado, os indivíduos agregaram novos valores, passaram a utilizar os instrumentos de avaliação como uma ferramenta gerencial, como dimensão integrante da rotina de trabalho. A prática está internalizada na rotina da organização. (LUCENA, 1992).

### **b) etapa 7 - Interiorização**

Ao atingir esta etapa, geralmente a maioria das pessoas envolvidas no processo estão comprometidas com a prática. A Avaliação de Desempenho passa a atender às expectativas das pessoas e profissionais, bem como, os objetivos estratégicos da empresa. Para alcançar este resultado positivo de amplo comprometimento das pessoas, levam-se em torno de três a cinco anos. (LUCENA, 1992).

Conforme Lucena (1992), a técnica apresentada utiliza uma metodologia que busca atingir progressivamente as alterações de atitudes. Realizando uma construção sem surpresas ou radicalismos, resultando nos seguintes resultados:

- a) visão clara do que deve ser avaliado;
- b) formação de oportunidades para os gerentes e seus colaboradores vivenciarem experiências positivas durante a Fase de Implementação, favorecendo o bom relacionamento interpessoal da equipe e diálogo claro entregue liderança e colaborador;
- c) agir antecipadamente na identificação de conflitos, das necessidades de desenvolvimento e da modalidade de apoio que o Setor de Recursos Humanos poderá ofertar para possíveis alterações no sistema;
- d) evolução nas ações positivas, referente aceitação e comprometimento com o programa de Avaliação de Desempenho, em função dos resultados positivos que agregam valor ao indivíduo e organização.

O fechamento do período avaliativo é atingido no momento da etapa da avaliação propriamente dita, pois todo o processo foi executado e ajustado e todas as informações que o avaliador necessita para finalização da avaliação, estarão transcritas, analisadas e sólidas. (LUCENA, 1992).

O modelo descrito a seguir foi implementado no Banco Caixa Econômica Federal, segundo Ruano (2003, p. 37) conforme a metodologia abaixo apresentada:

1)Análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da atuação da caixa nos três segmentos de negócios da empresa, posteriormente traduzida em competências corporativas; 2)Identificação das competências das pessoas que compõem o novo perfil profissional; 3)Elaboração do Dicionário de Competências Caixa que subsidia a construção dos Perfis de Competências dos cargos, elaborado para cada grupo de cargos comissionados, escolhendo-se de cinco a seis competências para cada um; 4)Mapeamento das competências, fase em que os perfis de cargo delineados são comparados com as competências dos respectivos ocupantes, visando à identificação de gaps e também de desempenho acima do recomendado;5) Elaboração do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), que é um conjunto de ações planejadas de desenvolvimento e seus indicadores. É elaborado pelo empregado em conjunto com o gestor, objetivando a eliminação de gaps que tenham sido identificados.

## **5.6 Proposta de Abordagem para aplicar o Modelo da Competência**

A seguir serão sugeridas práticas, com relação às experiências vivenciadas nas organizações, com os objetivos de executar o processo de forma mais clara e tornar a integração mais fácil para todas as pessoas envolvidas. (ZARIFIAN, 2003).

### **5.6.1 Primeira Etapa: Explicitar a Estratégia**

Segundo Zarifian (2003), independente do ramo de atuação da empresa, o primeiro passo é especificar a estratégia da instituição. Pois, ela quem que determinará o panorama e as indicações, a ser instituídas às competências desenvolvidas nessa instituição.

A escolha é desafiante, pois envolve aperfeiçoar a utilização dos recursos como missão estratégica essencial e explícita para os colaboradores, estes, por sua vez, são introduzidos como gerenciadores eficazes dos recursos utilizados diariamente e tornam-se atores capazes de diminuir os custos relacionados à exploração do suporte. (ZARIFIAN, 2003).

Conforme Zarifian (2003, p. 163):

Resolvemos, assim, de forma simples, a lancinante questão da relação com o desempenho: pela própria construção da abordagem, as competências ulteriormente escolhidas no andamento do projeto se inscreveriam em um objeto de desempenho econômico estrategicamente pensado. Paradoxalmente, é procedendo dessa maneira (de maneira economicista, pode-se dizer) que, em seguida, se libera a construção das competências de uma avaliação diretamente relacionada a uma medida do desempenho.

### **5.6.2 Segunda Etapa: Explicitar as Macroescolhas de Organização**

Conforme Zarifian (2003, p. 164), “uma vez esclarecida à estratégia, é necessário que a direção da empresa expresse suas escolhas de organização.” Neste contexto, trata-se de estipular opções relevantes, que realizem a estratégia da organização. A responsabilidade de fazê-la surgir, pertence à diretoria operacional da instituição. (ZARIFIAN, 2003).

### **5.6.3 Terceira Etapa: Definir Princípios Simples, que caracterizem o que se entende por competência**

Os princípios estabelecidos através das experiências, geralmente repetem um conceito de competência relacionado a tomada de iniciativa, de responsabilidade, a cooperação e ao rigor. Sendo assim, a terceira etapa indica uma filosofia da competência. (ZARIFIAN, 2003).

#### **5.6.4 Quarta Etapa: Elaborar uma primeira definição das áreas de Competência**

Segundo Zarifian (2003), nesta etapa as áreas ainda não estão definidas por classe de assalariados ou por profissão. São áreas gerais, que resultam da visão da instituição como um todo.

Conforme Zarifian (2003) propõem-se a separação das áreas em quatro dimensões:

- a) técnicas relacionadas às competências da profissão;
- b) desenvolvimento das competências organizacionais;
- c) competências relacionadas com a inovação;
- d) competências associadas às demandas dos clientes.

A quarta etapa apresenta como resultado uma lista de áreas de competências, tornando viável a apuração das competências que são coerentes com as missões estratégicas e as macroescolhas da instituição, bem como, a identificação das competências que decorrem pelas quatro dimensões apresentadas. (ZARIFIAN, 2003).

#### **5.6.5 Quinta Etapa: fazer uma análise das situações com os interessados**

Segundo Zarifian (2003), é considerada a etapa mais relevante do processo. A primeira lista de áreas de competências está sendo descartada e passa-se a construção das competências levando em consideração os assalariados, ou seja, as competências que são mobilizadas. Entretanto, permanecem a explicação das missões estratégicas e macroescolhas da instituição.

O método de análise das situações persiste no foco das iniciativas que os indivíduos assalariados assumem no seu campo de responsabilidade. Dois meios podem auxiliar esta análise, segundo Zarifian (2003, p.168):

Proceder segundo um eixo temporal, começando pelo início da jornada e distinguindo entre as situações que se repetem todos os dias e as que têm uma frequência mais longa; Distinguir várias categorias de situações.

Neste contexto, podem ser estipuladas cinco tipos de situações como as de base, ocasionais, de inovação, de balanço e formadoras. A originalidade e importância das situações de balanço devem ser preservadas, pois são momentos em que o indivíduo consegue desenvolver uma abordagem reflexiva, que contribui para melhorias no processo. Da mesma forma, as situações formadoras apresentam dupla vantagem, pois obrigam o indivíduo que deve transferir seus conhecimentos e suas competências a contemplar sobre eles, organizá-los, padronizá-los e integrá-los. (ZARIFIAN, 2003).

A intenção, não é descrever as atividades realizadas por cada indivíduo, em cada situação. Uma abordagem competência arrisca na iniciativa dentro da autonomia, não levando em consideração a descrição das tarefas. É importante, apontar as iniciativas decididas, ou seja, as ações estipuladas para resolução de um problema. (ZARIFIAN, 2003).

Conforme Zarifian (2003), desta etapa resultam um referencial de análises das situações, que contribuirão para induzir uma lista de áreas de competências mobilizadas que serão comparadas com a primeira lista e prover o referencial de situações para efetivação das avaliações individuais nas entrevistas, que os superiores realizarão.

#### **5.6.6 Sexta Etapa: Validar as áreas de competência e hierarquizar os níveis**

A elaboração da classificação considera exclusivamente os indivíduos e não os locais que serão hierarquizados. Neste sentido, o indivíduo será classificado concomitantemente com as áreas e categorias por área que possui conhecimento. A entrevista pessoal profissional é uma ferramenta primordial para estabelecer a classificação. Sobretudo, a ferramenta também proporciona pautar objetivos do colaborador e futuras possibilidades de promoção ou alteração de cargo. (ZARIFIAN, 2003).

Para Zarifian (2003, p.173), “a única parte complexa reside na análise das situações. A própria simplicidade da abordagem autoriza uma leve revisão periódica”. Ou seja, sua atualização, quando identificada que novas competências são requisitadas ou que as áreas estabelecidas avançaram receptivamente. (ZARIFIAN, 2003).

A seguir apresenta-se a visão de Zarifian (2003, p. 171) sobre esta etapa:

As cinco etapas precedentes são suficientes, se quisermos desenvolver uma abordagem competência sem ir até um sistema de classificação. Assim que a perspectiva deste último aparece, contudo, os processos devem seguir. A lista de áreas de competência, doravante explicitada por “profissão”, estabelecida por confrontação entre a primeira lista (que expressa diretamente às opiniões estratégicas) e a segunda (que expressa à confrontação dos assalariados com as situações reais de hoje), convém hierarquizar por níveis. A maneira mais simples consiste em considerar os critérios que estão na base da filosofia da abordagem. Poderemos, por exemplo, hierarquizar considerando quatro critérios: nível de iniciativa, amplitude do campo de responsabilidade, nível de implicação na cooperação e nível de rigor.

## **5.7 Instrumentos de Avaliação de Desempenho**

### **5.7.1 Orientação Metodológica**

Segundo Lucena (1992), os instrumentos contemplam exemplos de formulários de avaliação; ferramentas que compõem o sistema, como o documento normativo, que possui como objetivo estabelecer os conceitos básicos em relação às normas e procedimentos operacionais; as regras de criação das metas e definição dos modelos de desempenho; normas para análise de capacitação profissional, bem como, demais conhecimentos que possam auxiliar como aspectos relevantes para o progresso do processo de Avaliação de Desempenho na organização.

Conforme a estratégia de implantação da Avaliação de Desempenho apresentada anteriormente, o sistema não deve ser exibido como um produto pronto, mas sim em processo de construção, levando em consideração o auxílio dos gerentes e colaboradores. Os profissionais de Recursos Humanos possuem a capacitação conceitual e técnica, desta forma podem colaborar na percepção da organização, na escolha da metodologia mais adequada que atenda aos objetivos estratégicos da organização. Entretanto, não devem apresentar o sistema em sua versão final. (LUCENA, 1992).

Lucena (1992) orienta que é mais interessante utilizar as etapas de sensibilização e de conscientização para apresentação da visão geral da Avaliação de Desempenho no contexto organizacional, exemplificação das ações, esclarecimento em relação aos fundamentos teóricos e práticos, entre outras ações. Desta forma, além do desenvolvimento da visão crítica dos envolvidos no

processo, pode-se alcançar um maior engajamento das pessoas em relação à nova prática.

### **5.7.2 Nome do Programa de Avaliação de Desempenho**

Segundo Lucena (1992), de fato o desempenho não é exatamente o objeto da avaliação, mas sim do acompanhamento, da análise e referência das práticas gerenciais sugeridas para a exploração dos resultados positivos, contemplando também a solução de desvios de desempenho e métodos utilizados no atendimento dos resultados estipulados.

Conforme Lucena (1992, p. 75),

A gerência do desempenho constitui, portanto, a gerência do processo e da sua dinâmica no dia-a-dia de trabalho. O objeto da avaliação são os resultados produzidos pelo desempenho, que foram negociados e firmados antes, através dos Padrões de Desempenho.

Os mesmos são comparados com os resultados efetivamente apresentados, sendo assim, o desafio é a gerência exercer um processo de desempenho, baseado no relacionamento interpessoal, contemplando um diálogo aberto, liberdade de expressão e permuta das informações. Desse modo, a decisão de um nome para o Programa de Avaliação de Desempenho, deverá contemplar aspectos relacionados à caracterização da filosofia e fundamento do processo. (LUCENA, 1992).

### **5.7.3 Documento Normativo**

Conforme Lucena (1992), no momento em que a organização opta em implantar a Avaliação de Desempenho, é imprescindível que seja registrada a sua aplicação, por meio de normas ou outro critério de regimento que a organização adotará para determinar suas deliberações.

Lucena (1992, p. 76), afirma que,

O Documento Normativo deveria ser o primeiro instrumento a ser desenvolvido, uma vez que ele definirá a filosofia, os objetivos, a interpretação dos conceitos que serão utilizados, as normas a serem seguidas, a terminologia adotada e os procedimentos operacionais que serão executados.

### **5.7.3.1 Informações para Elaboração do Documento Normativo sobre Avaliação de Desempenho**

Conforme Lucena (1992), o Documento Normativo deverá contemplar os seguintes aspectos básicos:

- a) finalidade;
- b) princípios básicos;
- c) objetivos da avaliação de desempenho;
- d) conceitos básicos;
- e) normas gerais;
- f) procedimentos gerais.

Entretanto, não existe um modelo de regulamentação da Avaliação de Desempenho padrão, pois cada organização deverá estruturá-lo conforme os métodos e objetivos que pretenderá atingir. (LUCENA, 1992).

### **5.7.4 Por que um formulário de Avaliação de Desempenho**

Conforme Lucena (1992, p.81),

Em outras palavras, a operacionalização do processo de Avaliação de Desempenho é a expressão de uma atitude, construída à base de uma filosofia de trabalho que define diretrizes, conceitos, objetivos e critérios de ação que, por sua vez, dimensionam determinado estilo de gerência, manifestado na prática, pelo uso do instrumento ou formulário.

Outro modo da utilização do formulário é a associação da visão do negócio em nível de gerência e sua equipe, proporcionando uma prática, integrada, participativa e clara. Desta forma, a Avaliação de Desempenho não se apresenta como uma ação isolada, mas sim como fatia de um processo mais abrangente de administração do negócio, subsidiado para alcance de metas, rendimentos e qualidade. (LUCENA, 1992).

O formulário de Avaliação de Desempenho para Lucena (1992, p.81) significa:

Na sua essência, o formulário de Avaliação de Desempenho caracteriza o ritual de registro das informações e dados sobre o desempenho de cada empregado. Partindo da premissa de que o bom funcionamento do processo de Avaliação de Desempenho sempre irá fundamentar-se em uma postura favorável, que orientará a ação gerencial na gestão do desempenho, o cumprimento do ritual refletirá com certeza essa postura. Será positiva na medida em que expressar um ato consciente e um

comprometimento com a estratégia de gestão do negócio e com a administração e avaliação de resultados. Não havendo esse comprometimento, certamente o preenchimento do formulário será apenas um ato burocrático deixado para a última hora e preenchido com a maior pressa possível.

Apesar disso, a aparência de um formato gerencial, que introduz os argumentos anteriormente apresentados, requisita a utilização de algum instrumento que registre ou defina o funcionamento do processo de Avaliação de Desempenho, visando o fornecimento de informações que contribuirão as ações prévias e resultantes interligadas com o desempenho esperado, com o reconhecimento do colaborador, bem como, o desenvolvimento da sua qualificação profissional. (LUCENA, 1992).

#### **5.7.5 Elaboração do Formulário de Avaliação de Desempenho**

Conforme Lucena (1992), o formulário de Avaliação de Desempenho deverá contemplar no mínimo os seguintes campos:

- a) dados de identificação do avaliado: este campo deve conter os dados essenciais do empregado;
- b) negociação do desempenho: é a fase crítica de todo o processo, pois consiste na elaboração das responsabilidades, atribuições e compromissos a serem adquiridos pelo colaborador, interligados com o cargo que assume. É o conceito direto, que é esperado do colaborador, representado em metas;
- c) análise da capacitação profissional: esta fase contempla a análise da qualificação profissional para as pessoas em relação, há necessidade de desenvolver novos conhecimentos, habilidades ou comportamentos. Desta forma, em função das constantes mudanças, é essencial uma reciclagem do profissional, para o colaborador não cair na obsolescência e não comprometer os resultados esperados, bem como, desvios de desempenho;
- d) acompanhamento do desempenho: representa a dinâmica de todo o processo, nesta etapa o diálogo e comunicação aberta são fatores determinantes para obter o entendimento e a avaliação objetiva do desempenho. Sendo assim, o colaborador deve participar das reuniões de

acompanhamento, para evidenciar o verdadeiro sentido das mesmas. O formulário sugere reuniões periódicas, para revisão do desempenho. Entretanto, na prática a chefia não deverá esperar a data estipulada para conversar com o colaborador, no caso de identificar um problema de desempenho. A sugestão de periodicidade procura estipular um prazo máximo para a realização das reuniões. Logo, como resultado da reunião é realizada uma avaliação referente ao cumprimento das metas até o momento, evidenciando desta forma, informações e incentivos para qualquer ação que se faça necessária ou somente para certificar o bom andamento da execução dos trabalhos;

- e) instrumentos de controle: são subsídios de dados e informações para verificação das metas estipuladas. São essências para nortear as reuniões de acompanhamento;
- f) síntese dos resultados alcançados: o campo deve ser preenchido ao final do período avaliativo. Trata-se de uma avaliação qualitativa, a proposta não é alcançar uma média de desempenho, por meio dos resultados atingidos em relação ao Padrão de Desempenho, mas sim a geração de informações relevantes para análise dos resultados;
- g) plano de desenvolvimento: são recomendadas as análises qualitativas dos resultados e da capacitação profissional, para verificação e possível adequação das condições para prática do trabalho e demais aspectos do ambiente organizacional. As decisões relacionadas com fatores do ambiente organizacional são de responsabilidade da chefia, já as relacionadas com a qualificação profissional e comportamental precisarão ser discutidas juntamente com o colaborador, com o objetivo de buscar soluções para atendimento das necessidades primordiais estabelecidas. Sendo assim, o formulário deverá conter as condições de capacitação profissional e comportamental, identificadas como necessárias para desempenho do cargo. O Plano de Desenvolvimento deverá ser elaborado, posterior às reuniões de acompanhamento e não apenas ao término de todo o período avaliado. As ações para atendimento a melhoria do desempenho, ou melhor, utilização dos conhecimentos do colaborador devem ser estabelecidas conforme a dinâmica do trabalho e administradas pela chefia imediata.

### 5.7.6 Critérios para Definição de Metas

Lucena (1992, p.115) afirma,

A primeira etapa do processo de avaliação está relacionada com a negociação do desempenho. O supervisor e o seu colaborador, juntos, irão definir as tarefas/projetos que deverão ser desempenhados pelo empregado, no período predeterminado.

Desta forma, para cada atividade, serão planejados e tratados os resultados esperados, identificados como Padrões de Desempenho ou Indicadores de Resultado. Contudo, para elaborar as metas alguns fatores poderão ser analisados, tendo em vista manter a correlação do processo, atender os procedimentos e facilitar a comunicação entre todos os setores da empresa. (LUCENA, 1992).

Para Lucena (1992, p.115), tais fatores são orientados para dois aspectos básicos:

[...], o dimensionamento de metas, no contexto global da empresa, a partir da visão do negócio; - a negociação de metas a nível individual ou de equipes, identificando a contribuição que é esperada de cada empregado em seu posto de trabalho, para o alcance das metas da unidade onde atua e da organização como um todo.

### 5.7.7 Critérios para Análise da Capacitação Profissional

Um dos requisitos de maior relevância, para proporcionar um bom desempenho, é a competência das pessoas. Desta forma, é primordial a preocupação com o diagnóstico da qualificação profissional e pessoal solicitada pelas responsabilidades dos cargos, bem como, progresso das habilidades dos colaboradores, para garantirem às expectativas e aos desafios de desempenho propostos. (LUCENA, 1992).

Conforme Lucena (1992, p.127), “qualificação profissional é, portanto, condição para o desempenho e desempenho é consequência da qualificação (sem se esquecer que outras variáveis afetam o desempenho)”. Sendo assim, o nível de qualificação pode resultar na qualidade do desempenho, levando em consideração de que um indivíduo não poderá realizar determinada atividade, sem ter sido preparada para execução de tal. (LUCENA, 1992).

Segundo Lucena (1992), as opções para considerar os aspectos considerados no processo de Avaliação de Desempenho, pode pleitear os seguintes fundamentos:

- a) elaboração de Perfis Profissionais para os cargos da organização (o Perfil Profissional é utilizado para identificar as qualificações exigidas para a ocupação de determinado cargo, disponibilizando informações mais completas e realistas em relação ao desenvolvimento das capacidades dos indivíduos);
- b) criar um campo no instrumento de avaliação, para transcrição dos requisitos necessários de capacitação profissional exigido ao cargo (este aspecto é uma maneira de atender às necessidades de análise da capacitação profissional do colaborador, no caso da empresa não possuir os Perfis Profissionais).

## **6 METODOLOGIA**

Para realização deste estudo foi utilizada uma situação-problema, que consiste em desenvolver um Programa de Avaliação de Desempenho para uma instituição que atua no segmento hospitalar.

Segundo Lopes e Macedo (2002), as situações-problema consistem em passagens de uma capacidade complexa, da qual a prática compromete mover recursos, tomar decisões e ativar estratégias. São considerados pedaços relacionados com trabalho, interação com pessoas realização de tarefas e manejo de conflitos.

A seguir se apresenta as etapas desenvolvidas para alcançar o objetivo.

### **6.1 Levantamento das Competências Organizacionais e Individuais**

Segundo Zarifian (2003), independente do ramo de atuação da empresa, o primeiro passo é identificar às competências organizacionais. Conforme Zarifian (2003), depois de identificadas as competências da organização, devem ser levantadas as competências individuais. Esta etapa é considerada a mais relevante do processo.

O questionário foi aplicado no dia 28 de março de 2016 em uma amostra não probabilista por acessibilidade de 30 colaboradores do Hospital Santa Bárbara. O questionário pesquisava as necessidades de melhoria organizacional e individual a partir de 40 competências apresentadas (Anexo A).

Participaram deste processo três colaboradores de cada setor, sendo os setores envolvidos: Enfermagem, Recepção e Internação, Higienização de Ambientes, Higienização de Roupas, Auxiliar de Copa e Cozinha, Auxiliar Administrativo/Setor Financeiro, Técnico em Radiologia, Auxiliar de Farmácia, Manutenção e Processamento de Dados.

A partir deste trabalho, tabulando os resultados pela frequência em que foram assinaladas, foram escolhidas quinze competências organizacionais e individuais para a instituição. Na sequência foi elaborada uma Grade de Competências com conceitos e ações específicas. A Grade de Competências foi aprovada pela Diretoria/Administração do Hospital Santa Bárbara.

## 6.2 Elaboração de um Documento Normativo

Conforme Lucena (1992), no momento em que a organização opta em implantar a Avaliação de Desempenho, é imprescindível que seja registrada a sua aplicação, por meio de normas ou outro critério de regimento que a organização adotará para determinar suas deliberações.

Na construção do Documento Normativo (política), foram definidos alguns critérios e normas para o Programa de Avaliação de Desempenho, como: finalidade, princípios básicos, objetivos da avaliação de desempenho, conceitos básicos, normais gerais e procedimentos gerais. O Documento Normativo foi aprovado pela Administração do Hospital Santa Bárbara.

## 6.3 Elaboração dos Instrumentos/Fichas de Avaliação de Desempenho

Lucena (1992, p.81), define que,

Em outras palavras, a operacionalização do processo de Avaliação de Desempenho é a expressão de uma atitude, construída à base de uma filosofia de trabalho que define diretrizes, conceitos, objetivos e critérios de ação que, por sua vez, dimensionam determinado estilo de gerência, manifestado na prática, pelo uso do instrumento ou formulário.

Outro modo da utilização do formulário é a associação da visão do negócio em nível de gerência e sua equipe, proporcionando uma prática, integrada, participativa e clara. Desta forma, a Avaliação de Desempenho não se apresenta como uma ação isolada, mas sim como fatia de um processo mais abrangente de administração do negócio, subsidiado para alcance de metas, rendimentos e qualidade. (LUCENA, 1992).

Neste contexto, foram elaborados dois formulários para a Avaliação de Desempenho, sendo um formulário para o Avaliador/Gestor Imediato e o segundo para o colaborador realizar a sua autoavaliação. Os formulários foram aprovados pela Administração do Hospital Santa Bárbara.

## 7 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, é apresentado o Programa de Avaliação de Desempenho desenvolvido conforme objetivos deste trabalho.

### 7.1 Grade de Competências Organizacionais e Individuais da Instituição

A seguir são apresentadas as 15 competências que compõem a grade de competências. A grade é para os gestores/líderes imediatos escolherem as competências que serão desenvolvidas no colaborador. Após a escolha das competências, as mesmas deverão ser inseridas na Ficha de Avaliação.

**Quadro 1 – Grade de Competências**

<p><b><u>ACOMPANHAMENTO E CONTROLE:</u></b> Capacidade de avaliar, acompanhar e tomar providências sobre as atividades, de modo a assegurar o cumprimento das normas e padrões estabelecidos, indo ao encontro dos resultados esperados. Dispõe de dados e informações e sabe a qualquer momento o que se passa na instituição.</p>	a) <b><u>Utiliza informações:</u></b> faz uso de relatórios e outras fontes de informações para acompanhar desempenho de pessoas e de sua área de atuação.
	b) <b><u>Compara resultados:</u></b> compara, sistematicamente, resultados parciais em relação aos objetivos e metas estabelecidos.
	c) <b><u>Faz avaliações:</u></b> avalia a equipe, as pessoas e a si mesmo segundo os objetivos estabelecidos.
	d) <b><u>Monitora padrões:</u></b> busca garantir que as atividades sejam executadas de acordo com o planejado e em conformidade aos padrões estabelecidos.
	e) <b><u>Age corretivamente:</u></b> estrutura ações de correção e orienta os liderados quando o desempenho não atende ao esperado.
	f) <b><u>Controla custos:</u></b> monitora e controla despesas em relação aos orçamentos do setor.
<p><b><u>ADAPTABILIDADE:</u></b> Capacidade de se adaptar com facilidade a situações novas e/ou pressões de trabalho. Assimila rapidamente mudanças de qualquer natureza, encarando-as com naturalidade e boa vontade.</p>	a) <b><u>Aceita mudança:</u></b> age positivamente, aceitando com facilidade as mudanças necessárias.
	b) <b><u>Trabalha sob pressão:</u></b> suporta adequadamente as pressões inerentes a determinados trabalhos/situações.
	c) <b><u>Assimila mudanças:</u></b> incorpora e age conforme novos padrões, novas atividades e novos comportamentos implementados pelo Hospital Santa Bárbara.
	d) <b><u>É aberto à mudança:</u></b> age positivamente, sem atitudes preconcebidas ou rígidas perante novas situações/mudanças necessárias.
<p><b><u>COOPERAÇÃO:</u></b> Interesse e disponibilidade para cooperar com outras pessoas na realização dos trabalhos e na consecução de objetivos. Ajuda espontânea. Considera a colaboração com os colegas, chefes e subordinados e o grau de envolvimento nos trabalhos a serem executados.</p>	a) <b><u>Compartilha o sucesso:</u></b> compartilha publicamente o crédito do sucesso com aqueles que participaram.
	b) <b><u>Promove a livre expressão:</u></b> cria uma atmosfera que permite a livre expressão.
	c) <b><u>Busca o consenso:</u></b> busca o consenso de ideias para melhorar os serviços, trabalhos e procedimentos.
	d) <b><u>Desenvolve trabalhos conjuntos:</u></b> planeja, organiza e executa trabalhos que sistematize a cooperação entre pessoas e equipes.
<p><b><u>CREDIBILIDADE PESSOAL:</u></b> Capacidade de se fazer acreditar junto a outras pessoas pela</p>	a) <b><u>Habilidade de se fazer acreditar:</u></b> se faz acreditar perante outras pessoas pela competência, credibilidade, confiança e honestidade, independentemente do nível hierárquico.

<p>competência e domínio de seu campo profissional de atuação, que identifica um relacionamento fundamentado na sinceridade, confiança e honestidade nas posições assumidas.</p>	<p>b) <b>Transmite domínio técnico:</b> confia as outras pessoas domínio de seu campo profissional de atuação.</p> <p>c) <b>Promove forma de relacionamento transparente:</b> atua no relacionamento com as pessoas, com sinceridade na exposição das suas ideias.</p>
<p><b>CRIATIVIDADE:</b> Capacidade de formular novos padrões, criar ideias inovadoras para o desenvolvimento do trabalho e da empresa e elaborar soluções novas.</p>	<p>a) <b>Formula novos padrões:</b> sugere propostas inovadoras e que colaboram com as novas ideias para melhorias nos processos.</p> <p>b) <b>Estimula a criatividade:</b> ativa a criatividade através de incentivo/vontade própria.</p> <p>c) <b>Elabora novas soluções:</b> potencializa ideias então inexistentes ou repudiadas em outras situações, podendo ser soluções para situações presentes.</p>
<p><b>ESPIRITO DE EQUIPE:</b> Desenvolver uma relação de complementaridade com os membros da equipe, ser capaz de promover divisões justas de tarefas, ter iniciativa para cooperar, estar comprometido com resultados da equipe, compartilhar e comemorar metas atingidas e resultados alcançados. Capacidade de desenvolver trabalhos em equipe, mantendo uma postura profissional participativa e colaboradora, aceitando a premissa de que cada um tem uma contribuição a oferecer. Saber integrar essas contribuições, canalizando-as para a melhor consecução dos objetivos.</p>	<p>a) <b>Organiza papéis, recursos e dinâmica de funcionamento:</b> define papéis e distribui recursos de forma justa, esclarecendo a forma de funcionamento dos mesmos.</p> <p>b) <b>Decide em equipe:</b> compartilha com os liderados o estabelecimento de objetivos e metas.</p> <p>c) <b>Faz elogios:</b> elogia as pessoas envolvidas quando as coisas vão bem.</p> <p>d) <b>Reconhece o sucesso:</b> celebra, comemora com as pessoas o alcance dos resultados desejados.</p> <p>e) <b>Promove a descentralização das decisões:</b> promove uma crescente autonomia na tomada de decisões, apoiando as mesmas.</p> <p>f) <b>Promove a cooperação:</b> coopera com a equipe na execução das tarefas, sendo exemplo a seguir.</p>
<p><b>FLEXIBILIDADE:</b> Capacidade para encarar situações/mudanças sem atitudes preconcebidas ou rígidas, demonstrando disposição, interesse e abertura para entender as situações e adotar, ou não, novas posições.</p>	<p>a) <b>Enfrenta situações/mudanças:</b> é aberto a novas ideias e/ou mudanças necessárias, sem atitudes preconcebidas ou rígidas.</p> <p>b) <b>Demonstra disposição para atuar perante situações novas:</b> adapta-se positivamente e prontamente as mudanças e/ou situações novas, demonstrando disposição, interesse e abertura.</p>
<p><b>GERENCIAMENTO DO TEMPO:</b> Capacidade de organizar-se no desempenho das atribuições, priorizando tarefas e atribuindo a cada tarefa o tempo correspondente a sua necessidade.</p>	<p>a) <b>Define tarefas:</b> define as tarefas para o período escolhido (dia, semana, mês, etc.).</p> <p>b) <b>Fixa prazos:</b> fixa prazos para concluir suas tarefas.</p> <p>c) <b>Toma decisões:</b> toma decisões, em tempo hábil, nos assuntos importantes.</p> <p>d) <b>Estabelece como fazer:</b> estabelece o modo como às tarefas serão executadas.</p> <p>e) <b>É disciplinado:</b> tem disciplina ao seguir o planejado, fazendo ajustes somente quando necessário.</p>
<p><b>HABILIDADE EM OUVIR:</b> Capacidade de estabelecer e manter o diálogo de forma a possibilitar a comunicação franca, sendo capaz de ouvir, de interessar-se pelo que o outro diz e entender de acordo com o ponto de vista do outro.</p>	<p>a) <b>Estabelece comunicação de forma franca e clara:</b> permite o interlocutor expressar-se até o fim, mesmo não estando de acordo com as suas palavras.</p> <p>b) <b>Demonstra interesse pelo que o outro diz:</b> indica interesse pelo que o outro fala, interagindo com o interlocutor demonstrando que está ouvindo e compreendendo o assunto e ponto de vista exposto.</p> <p>c) <b>Transmite paciência para o interlocutor:</b> respeita pacientemente o tempo do outro, levando em consideração que cada pessoa possui um tempo e uma velocidade no processamento de fala e expressão das ideias.</p>
<p><b>INICIATIVA:</b> Ação independente na execução dos trabalhos. Apresentação de sugestões para melhoria do trabalho e iniciativa para comunicar a terceiros situações ou problemas fora de sua alçada. Capacidade de propor ou empreender uma ação, sem que tenha sido</p>	<p>a) <b>É independente:</b> executa trabalhos necessários sem ter sido solicitado.</p> <p>b) <b>Tem ideias próprias:</b> sugere ideias novas ou de melhoria por aspiração própria, melhorando os resultados.</p> <p>c) <b>Comunica por vontade própria:</b> comunica situações ou problemas de sua/outra área por vontade própria.</p> <p>d) <b>Prevê consequências:</b> observa em volta e antevê todas as possíveis implicações da sua iniciativa.</p>

solicitado para isso.	e) <b>Questiona as práticas:</b> questiona as atividades e processos buscando antever acontecimentos indesejáveis.
<p><b>INTEGRAÇÃO:</b> Identificação com os objetivos da empresa; ação conjunta de objetivos comuns e/ou participação de outras áreas; colaboração com outras áreas ou pessoas na consecução dos objetivos.</p>	a) <b>Prioriza objetivos macros:</b> desenvolve suas atividades priorizando os objetivos do Hospital Santa Bárbara.
	b) <b>Promove as boas relações:</b> promove e pratica as boas relações de trabalho no Hospital Santa Bárbara.
	c) <b>Percebe a dinâmica interna do Hospital Santa Bárbara:</b> é consciente da dinâmica interna do Hospital Santa Bárbara e age de acordo com ela.
	d) <b>Conhece políticas internas:</b> interpreta as políticas internas da Hospital Santa Bárbara de maneira precisa, aplicando-as no dia-a-dia.
	e) <b>Promove a cooperação entre setores:</b> oferece cooperação, assim como solicita cooperação de outros setores do Hospital Santa Bárbara.
	f) <b>Constrói relacionamentos inter-setoriais:</b> estabelece parcerias e relacionamentos para buscar apoio e trocar informações, entrosando-se com pessoal interno e externo.
	g) <b>Integra pessoas:</b> cria atmosfera de união, envolvimento e participação no ambiente de trabalho.
	h) <b>Considera outros setores ao tomar decisões:</b> considera, avalia e ouve outros setores antes de tomar decisões importantes que impactam nas mesmas.
<p><b>PERSISTÊNCIA:</b> Capacidade de levar avante seus empreendimentos e objetivos, não se deixando abater por obstáculos e/ou frustrações. Força de vontade. Enfrenta desafios encarando-os como força motivadora para alcançar resultados.</p>	a) <b>Persiste nas suas iniciativas e objetivos:</b> persiste diariamente nas suas iniciativas e objetivos, não deixando-se abater por obstáculos e/ou frustrações.
	b) <b>Conclui atividades propostas:</b> desenvolve as suas atividades com persistência, buscando a plena conclusão das mesmas.
	c) <b>Enfrenta desafios com motivação:</b> encara as situações desafiadoras na instituição durante o dia a dia, com motivação buscando atingir o resultado esperado.
<p><b>SENSO CRÍTICO:</b> Capacidade de formular julgamentos corretos e ponderados segundo padrões estabelecidos pelo senso comum, ou ainda segundo o critério de “certo ou errado”, determinado pelo bom-senso.</p>	a) <b>Formula julgamentos coerentes:</b> exerce na instituição senso crítico, realizando julgamentos coerentes e ponderados.
	b) <b>Expressa sua opinião:</b> expõe as suas ideias, sugestões de melhorias, críticas sobre determinado assunto, sem esquecer os padrões estabelecidos pelo senso comum.
	c) <b>Elabora opinião própria:</b> procura desenvolver diariamente, a sua opinião própria perante diversos assuntos apresentados.
<p><b>SOLUÇÃO DE PROBLEMAS:</b> Capacidade de prever e/ou identificar problemas, analisando as causas e as consequências e tomando providências para evitá-los e/ou solucioná-los.</p>	a) <b>Prevê problemas:</b> consegue identificar ou antecipar problemas na rotina de trabalho.
	b) <b>Analisa causas e consequências dos problemas:</b> averigua causas e consequências dos problemas, com o objetivo de criar ações para evitá-los e/ou solucioná-los.
	c) <b>Sente-se motivado em resolver problemas:</b> identifica problemas por motivação própria, planejando soluções e age sem perder o controle das emoções.
<p><b>TOMADA DE DECISÃO:</b> Escolha ponderada, segura e inovadora de alternativas, analisando a oportunidade e a viabilidade da decisão, empenhando-se na implementação da decisão.</p>	a) <b>Adota escolhas ponderadas:</b> nos momentos de tomada de decisão, realiza suas escolhas de forma ponderada e segura. Possibilitando a inovação de alternativas.
	b) <b>Analisa o “todo” para tomada de decisão:</b> observa e explora a oportunidade e a viabilidade da decisão.
	c) <b>Promove a motivação na implementação da decisão:</b> empenha-se sendo exemplo para as demais pessoas, comprando a “ideia” e focando na implementação da decisão, buscando um resultado positivo para a empresa

Fonte: Quadro elaborado pela autora.

## **7.2 Documento Normativo (política) do Programa de Avaliação de Desempenho**

A seguir é apresentado o Documento Normativo (política), elaborado para o Hospital. O mesmo é um norteador para a aplicação do Programa de Avaliação de desempenho no Hospital Santa Bárbara.

### **7.2.1 Finalidade**

Este documento tem por finalidade estabelecer e divulgar as normas referentes ao programa de GESTÃO DO DESEMPENHO DE PESSOAS no Hospital Santa Bárbara, denominado GDP Hospital Santa Bárbara.

### **7.2.2. Princípios Básicos**

O GDP Hospital Santa Bárbara fundamenta-se nos seguintes princípios:

7.2.2.1 Estar integrado ao processo administrativo do Hospital Santa Bárbara, tendo em vista sua missão, sua visão, seus valores e suas responsabilidades econômicas e sociais.

7.2.2.2 Basear-se na premissa de que seu principal patrimônio é a pessoa; é dela que vem a ação, a criatividade, o desempenho, o uso eficaz dos recursos do Hospital Santa Bárbara e os resultados positivos do negócio da instituição.

7.2.2.3 A GDP Hospital Santa Bárbara é considerada uma ferramenta de acompanhamento permanente da atuação dos seus colaboradores, tendo como finalidade última a canalização dos esforços para produzir a melhoria do desempenho das pessoas no exercício de seus cargos.

7.2.2.4 Liderar é buscar o comprometimento e a participação das equipes de trabalho na análise de problemas, nas decisões, no planejamento, na execução e na avaliação das situações surgidas. A postura gerencial preconizada apoia-se no diálogo, na liberdade de expressão, na crítica construtiva, no estímulo à manifestação de ideais inovadoras, na negociação e na transparência das ações a serem implantadas.

### **7.2.3 Objetivos da Avaliação de Desempenho**

7.2.3.1 Definir e mensurar o grau de contribuição de cada colaborador na consecução dos objetivos do Hospital Santa Bárbara.

7.2.3.2 Subsidiar as ações de treinamento e desenvolvimento tendo em vista a capacitação profissional dos colaboradores.

7.2.3.3 Facilitar o planejamento de ações para corrigir desempenhos.

7.2.3.4 Subsidiar o processo de carreira profissional dos colaboradores.

7.2.3.5 Possibilitar ao colaborador a identificação e busca dos meios necessários ao autodesenvolvimento, através da sua participação e conhecimento dos resultados da avaliação.

### **7.2.4 Conceitos Básicos**

7.2.4.1 Avaliação – É a verificação formal e permanente dos resultados alcançados comparados com os padrões de desempenho estabelecidos.

7.2.4.2 Desempenho – Compreende a atuação do colaborador em seu posto de trabalho, traduzido em projetos, atividades ou tarefas que lhe foram atribuídas, assim como resultados que dele se espera, definidos por padrões de desempenho.

7.2.4.3 Padrões de desempenho – São especificações dos comportamentos esperados de cada projeto, atividade ou tarefa, definidos previamente.

7.2.4.4 Acompanhamento do desempenho – Compreende a verificação periódica do desempenho das pessoas, tendo em vista analisar como estão sendo desenvolvidos os trabalhos sob a responsabilidade das mesmas. As reuniões periódicas de acompanhamento possibilitam antecipar ações para evitar e/ou corrigir causas de desvios de desempenho.

7.2.4.5 Atividades – São as atribuições definidas para o cargo que o colaborador ocupa e que direcionam o desempenho e os resultados esperados no exercício do cargo.

7.2.4.6 Negociação do desempenho – É a capacidade de manter entendimento, obter acordo e comprometimento na definição de comportamentos necessários, para chegar a resultados que satisfaçam as partes envolvidas.

7.2.4.7 Plano de desenvolvimento – Refere-se às ações estabelecidas e contratadas para obter a melhoria do desempenho do empregado. Essas ações são passíveis de serem revistas em qualquer época do período avaliativo.

### **7.2.5. Normas Gerais**

7.2.5.1 O programa GDP Hospital Santa Bárbara abrange o período de doze meses (de dezembro a novembro do ano seguinte).

7.2.5.2 A operacionalização do GDP Hospital Santa Bárbara abrange a realização das seguintes etapas: Negociação do Desempenho (competências para o período), Acompanhamento Periódico (reuniões formais com o colaborador), Plano de Desenvolvimento (treinamento, capacitações, leituras etc.) e Avaliação Final de Período (preenchimento da ficha de avaliação).

7.2.5.3 A ficha de avaliação do desempenho do colaborador é preenchida pela liderança imediata do setor e pelo avaliado (autoavaliação). O resultado final da avaliação será o feedback ao colaborador, levando em consideração a sua autoavaliação, bem como, o parecer/avaliação da liderança referente ao período avaliado.

7.2.5.4 Cada liderança do setor é responsável pela aplicação do GDP Hospital Santa Bárbara e cumprimento dos objetivos, normas e procedimentos definidos.

7.2.5.5 Todos os gestores/liderados têm que participar do programa de desenvolvimento de avaliadores/avaliados, que objetiva capacitá-los a assumirem as responsabilidades decorrentes do GDP Hospital Santa Bárbara.

7.2.5.6 As avaliações periódicas e a avaliação final são analisadas juntamente com o empregado, que pode manifestar concordância ou discordância por escrito.

7.2.5.7 As discordâncias que venham a ocorrer entre avaliador e avaliado são resolvidas dentro da linha hierárquica do Hospital Santa Bárbara, podendo ser utilizada a assessoria do setor de Recursos Humanos.

7.2.5.8 As discordâncias serão resolvidas no prazo máximo de 30 dias, a partir da sua manifestação.

7.2.5.9 Em caso de transferências internas definitivas de um colaborador, sua documentação referente à avaliação de desempenho é encaminhada à nova liderança imediata, contendo um parecer sobre o desempenho.

7.2.5.10 Toda vez que alterar a liderança de uma área, a documentação referente à avaliação de desempenho dos colaboradores lhe será entregue, com um parecer sobre o desempenho.

## **7.2.6 Responsabilidades da área de Recursos Humanos**

- a) Coordenar, executar e atualizar o GDP Hospital Santa Bárbara;
- b) Prestar esclarecimentos as lideranças e aos colaboradores sobre a aplicação do programa;
- c) Dar amplo conhecimento a todos os colaboradores;
- d) Providenciar/garantir o documento normativo do GDP Hospital Santa Bárbara e seus respectivos formulários (fichas) para os avaliadores e avaliados (início do período de avaliação).
- e) Propor e negociar com a Diretoria/Administração (Negociação do Desempenho) até três competências a serem priorizadas em cada fração organizacional (até outubro de cada ano). As competências são escolhidas a partir da Grade de Competências, apresentada no trabalho.
  - ❖ Apresentar e negociar com os líderes e liderados de cada fração organizacional as competências acordadas com a Diretoria/Administração para o período seguinte (até novembro de cada ano);
  - ❖ Negociar especificamente (caso a caso), se necessário, com um ou mais colaboradores, uma quarta competência a ser melhorada no período;
- f) Propor a Diretoria/Administração, quando necessário, nomeação de um ou mais Líderes de Projeto, objetivando delegar atividades de controle e execução de atividades previstas nos planos de ação estabelecidos para desenvolver as competências desejadas;
- g) Propor e discutir atribuições, com as equipes de trabalho (Plano de Desenvolvimento), para as lideranças de setor e para os liderados, que deverão ser executadas, objetivando melhorar as competências selecionadas para o período seguinte, tais como: treinamentos necessários, material para leitura programada, reuniões em grupo para debater competências em desenvolvimento, grupos de estudos,

apresentação de filmes sobre o assunto, estruturação de planos de melhoria individual, bem como, outras atividades que forem julgadas necessárias.

- h) Realizar, preferencialmente em tempo real, reuniões formais e individuais (Acompanhamento Periódico) com as equipes fornecendo feedback sobre os trabalhos realizados e a evolução das competências acordadas para o período.
- i) Relatar a Diretoria/Administração, periodicamente as dificuldades, os avanços e os resultados já obtidos.
- j) Até o mês de fevereiro de cada período, o colaborador deverá receber a Ficha de Autoavaliação, por parte do setor de Recursos Humanos. Com os objetivos de ter conhecimento sobre quais competências será avaliado pela liderança imediata, bem como, para preenchimento da sua autoavaliação no decorrer do ano. Este documento necessitará ser entregue para a liderança imediata até o mês de novembro, a fim de a mesma avaliar o colaborador e agregar o que considerar válido no preenchimento da Ficha de Avaliação definitiva.
- k) Manter em arquivo, por cinco anos, os formulários utilizados no GDP Hospital Santa Bárbara, sendo autorizado ao colaborador acessar, a qualquer momento, sua própria avaliação. As lideranças de cada setor têm livre acesso às avaliações de seus colaboradores.

### **7.2.7 Responsabilidades das Lideranças**

São responsabilidades das Lideranças de Setor (Enfermagem, Recepção, Recursos Humanos, Serviços de Apoio, Nutrição, Financeiro, Serviço de apoio e diagnóstico terapêutico, Compras/Logística/ Manutenção e Processamento de dados):

- a) Cumprir e fazer cumprir as normas estabelecidas no GDP Hospital Santa Bárbara;
- b) Efetuar, individualmente, o feedback final com o colaborador. Realizando assim, o fechamento da Avaliação de Desempenho, referente ao período considerado. Traçar objetivos juntamente com o colaborador para atingir durante o próximo período avaliado e um Plano de Desenvolvimento

Individual, visando aperfeiçoar as competências comportamentais e técnicas conforme necessidade.

### **7.2.8 Aprovações**

- a) As avaliações são assinadas pela liderança imediata/ avaliador, pelo avaliado e pelo superior da liderança avaliadora.
- b) A liderança avaliadora deve obter a aprovação de seu superior imediato, para realização do feedback final com seu liderado.

## **7.3 Formulários de Avaliação de Desempenho**

### **7.3.1 Ficha de autoavaliação**

O Quadro 2 a seguir apresentado contempla o formulário de autoavaliação.

## Quadro 2 – Formulário para autoavaliação.

POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS DE PESSOAS						
GESTÃO DO DESEMPENHO DE PESSOAS GDP HOSPITAL SANTA BÁRBARA - Formulário de Autoavaliação Colaborador -						
Nome Avaliado:				Nome do Avaliador:		
Setor:						
Período de avaliação: 01/12/... até 01/11...						
Competência:	Assinale com o "X" a sua avaliação!!					
	Todas às Veze (100%)	Muitas Veze (+ 80%)	Com Frequência (+ 60%)	Poucas veze (+ 40%)	Raramente (+ 20%)	Nunca (zero%)
<b>Competência:</b>						
<b>Competência:</b>						
Comentários sobre outras competências (se necessário):						
<u>Assinaturas:</u>						
Avaliador:				Avaliado:		

Fonte: Quadro elaborado pela autora.

### 7.3.2 Ficha de Avaliação para Avaliador

A seguir é apresentado o formulário utilizado pelo avaliador.

**Quadro 3 – Formulário de Avaliação para Avaliador.**

POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS DE PESSOAS						
GESTÃO DO DESEMPENHO DE PESSOAS GDP HOSPITAL SANTA BÁRBARA - Formulário de Avaliação Final -						
Nome Avaliado:			Nome Gestor Imediato:			
Setor:						
Período de avaliação: 01/12/... até 01/11...						
Competência:	Assinale com o "X" a sua avaliação!!					
	Todas às Vezes (100%)	Muitas Vezes (+- 80%)	Com Frequência (+- 60%)	Poucas vezes (+- 40%)	Raramente (+- 20%)	Nunca (zero%)
<b>Competência:</b>						
<b>Competência:</b>						
PLANO DE AÇÃO PARA MELHORIAS						
O QUE?	QUEM?	QUANDO?	ONDE?	PORQUE?	COMO?	QUANTO?
Contramedidas	Nome do responsável	Prazo	Local	Justificativa	Procedimento	Custo
<b>RECOMENDAÇÕES GERAIS:</b>						
Assinaturas:						
Gestor Imediato	Gestor do Gestor Imediato		Avaliado			

Fonte: Quadro elaborado pela autora.

## 8 CONCLUSÃO

O presente trabalho atingiu seu objetivo geral, que é de elaborar um programa de avaliação de desempenho de pessoas para o Hospital Santa Bárbara, da cidade de Encruzilhada do Sul, RS, a partir dos ensinamentos de Maria Diva da Salette Lucena e Philippe Zarifian. O programa é constituído de uma grade de Competências, um Documento Normativo (políticas) e Formulários de Avaliação, sendo que todos foram aprovados pela Diretoria/Administração do Hospital Santa Bárbara. A instituição analisará a possibilidade de colocar o Programa em prática.

Este trabalho proporcionado pelo curso de Administração, da Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC trouxe à autora ampla ajuda para o seu crescimento pessoal e profissional, pois identificou o quão considerável e rico é realizar um estudo deste parâmetro nas organizações, concebendo um conhecimento sobre a realidade da instituição analisada. Cabe ressaltar, que a implementação do Programa de Avaliação de Desempenho sugerido é da instituição, entretanto, saliento que o instrumento permitirá aos gestores conhecerem melhor os seus colaboradores, suas habilidades e conhecimentos além de aproximar o gestor e colaborador, permitindo que ambos estabeleçam planos de melhoria para o colaborador e a instituição.

Relevante destacar que os resultados obtidos neste trabalho deverão ser utilizados exclusivamente na instituição sede do estudo. A autora recomenda que ao implementar o Programa de Avaliação de Desempenho, sejam realizados ajustes que possibilitem efetivo alinhamento a cultura e estratégias organizacionais.

## REFERÊNCIAS

BITENCOURT, Claudia Cristina. Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 35, n. 6, p. 61-81, nov./dez. 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2000.

\_\_\_\_\_. Recursos Humanos: o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2004.

DIAS, G. *et al.* Revisando a noção de competência na produção científica em administração: avanços e limites. In: DUTRA, J.; FLEURY, M.; RUAS, R. (orgs). Competências: conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas, 2012.

DUTRA, Joel Souza. Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto L. (Org.). Competências: conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas, 2008.

FERRÁN, Judith Elba Melo. Noção de Competência: revisando a produção científica e a perspectiva dos consultores, 2010, 148 f. . Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social da Universidade do Rio Grande do Sul, Porto alegre, 2010.

FISCHER, A. *et al.* Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. In: DUTRA, J.; FLEURY, M.; RUAS, R. (orgs). Competências: conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas, 2012.

FLEURY, Maria Tereza Leme, JR., Moacir de Miranda Oliveira (organizadores); Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antônio Carlos. Gestão de Pessoas. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2001.

\_\_\_\_\_. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2008.

GILBERT, Thomas F. Human competence: engineering worthy performance. New York: McGraw-Hill Book Company, 1978.

IVANCEVICH, John M. Gestão de Recursos Humanos. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

LE BOTERF, Guy. Desenvolvendo a competência dos profissionais. 3. ed. rev. e ampl. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LOPES, Alice C.; MACEDO, Elizabeth. A estabilidade do currículo disciplinar: o caso das ciências. In: LOPES, Alice C.; MACEDO, Elizabeth (Org). Disciplina e integração curricular: história e políticas. Rio de Janeiro; DP&A, 2002.

LUCENA, Maria Diva da Salete. Avaliação de desempenho. São Paulo: Atlas, 1992.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. Administração de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 2000.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Sistemas, organização & métodos. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2011.

PONTES, B. R. Avaliação de desempenho: nova abordagem. 7. ed. São Paulo: LTr Editora, 1999.

RUAS, R. L. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R., ANTONELLO, C.; BOFF, L. Aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookmann, 2005.

RUANO, Alessandra Martinewski. Gestão por competências: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

ZARIFIAN, Philippe. Objetivo competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001

\_\_\_\_\_. O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: SENAC-SP, 2003.

## ANEXO A

### NECESSIDADE DE MELHORIA NO HOSPITAL SANTA BÁRBARA

#### INSTRUÇÕES PARA O PREENCHIMENTO:

- Primeiro leia com atenção o **TÍTULO DO ASSUNTO** e sua respectiva **DESCRIÇÃO**;
- Segundo, pense nas **CHEFIAS DO HOSPITAL SANTA BÁRBARA**, aquelas que estão mais próximas de você, e assinale com um “X”, conforme escala de respostas - **A (alta) - M (média) - B (baixa)**, a sua opinião quanto à **necessidade de melhoria**, deste assunto, nos **comportamentos/attitudes das chefias**, no dia-a-dia da empresa.
- Terceiro, pense nos seus **COLEGAS**, aquelas que estão mais próximas de você, e também, assinale com um “X”, conforme escala de respostas - **A (alta) - M (média) - B (baixa)**, a sua opinião quanto à **necessidade de melhoria** do mesmo assunto, agora, nos **comportamentos/attitudes de seus pares/colegas**, no dia-a-dia do seu setor de trabalho.
- **Caso o assunto não precisa melhorar, em cada situação citada acima, registre a opção NA (Não Aplicável)!**

ASSUNTOS/DESCRIÇÃO	NECESSIDADES DE MELHORIA							
	ESCALA DE RESPOSTAS							
	GESTORES DO HOSPITAL SANTA BÁRBARA				PARES/COLEGAS			
	A	M	B	NA	A	M	B	NA
<b>1. ACOMPANHAMENTO E CONTROLE:</b> Capacidade de avaliar, acompanhar e tomar providências sobre as atividades, de modo a assegurar o cumprimento das normas e padrões estabelecidos, indo ao encontro dos resultados esperados. Dispõe de dados e informações e sabe a qualquer momento o que se passa na unidade.								
<b>2. ADAPTABILIDADE:</b> Capacidade de se adaptar com facilidade a situações novas e/ou pressões de trabalho. Assimila rapidamente mudanças de qualquer natureza, encarando-as com naturalidade e boa vontade.								
<b>3. ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS:</b> Capacidade para enfrentar e resolver as situações de conflitos com equilíbrio e segurança, analisando as variáveis envolvidas na situação, identificando as causas e buscando os meios para a solução.								
<b>4. AGENTE DE MUDANÇA:</b> Capacidade de visualizar, aceitar e implementar mudanças orientadas para a evolução e o desenvolvimento da empresa, demonstrando uma postura aberta ao questionamento do status quo (situação atual/anterior) a as inovações.								

<p><b>5. ASSIDUIDADE/PONTUALIDADE:</b> Capacidade de não faltar, não atrasar e não abandonar seu local de trabalho por motivos não justificados.</p>									
<p><b>6. AUTODESENVOLVIMENTO:</b> Interesse em se desenvolver e progredir profissionalmente, buscando os meios adequados para adquirir novos conhecimentos e experiências relacionadas com seu campo de atuação e com a empresa, para manter-se atualizado. Receptivo a críticas construtivas, orientações e ações, visando à superação de suas dificuldades e carências.</p>									
<p><b>7. COMPROMETIMENTO:</b> Capacidade de disponibilizar todo o potencial em prol dos objetivos e metas da equipe, colaborando, dando suporte com total dedicação e empenho.</p>									
<p><b>8. COMUNICAÇÃO:</b> Expressão de ideias com lógica e objetividade, por escrito e oralmente. Preocupação em verificar o entendimento das mensagens transmitidas e recebidas.</p>									
<p><b>9. CONHECIMENTO TÉCNICO:</b> Domínio e atualização técnica em seu campo de atuação; conhecimento das variáveis econômicas, políticas, sociais e tecnológicas que impactam em seu trabalho e/ou na empresa; conhecimento das políticas, normas e procedimentos da empresa.</p>									
<p><b>10. COOPERAÇÃO:</b> Interesse e disponibilidade para cooperar com outras pessoas na realização dos trabalhos e na consecução de objetivos. Ajuda espontânea. Considera a colaboração com os colegas, chefes e subordinados e o grau de envolvimento nos trabalhos a serem executados.</p>									
<p><b>11. CREDIBILIDADE PESSOAL:</b> Capacidade de se fazer acreditar junto a outras pessoas pela competência e domínio de seu campo profissional de atuação, que identifica um relacionamento fundamentado na sinceridade, confiança e honestidade nas posições assumidas.</p>									
<p><b>12. CRIATIVIDADE:</b> Capacidade de formular novos padrões, criar ideias inovadoras para o desenvolvimento do trabalho e da empresa e elaborar soluções novas.</p>									
<p><b>13. DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS:</b> Habilidade para descobrir os talentos das pessoas com quem trabalha e de identificar potencialidades, propiciando orientações, criando oportunidades para o desenvolvimento das capacidades e potencialidades de sua equipe, canalizando-as para o trabalho criativo e desafiador e para manter elevado o nível de motivação.</p>									
<p><b>14. EMPATIA:</b> Capacidade de se colocar no lugar do outro, enxergando pelos olhos do outro, pelas motivações, interesse e percepções. É perceber sentimentos e emoções no outro e interagir de forma positiva com esses sentimentos e emoções.</p>									
<p><b>15. FOCO EM RESULTADOS:</b> Estar comprometido com os resultados da equipe, dando o máximo do seu potencial para fortalecer a equipe e buscar os resultados mais eficazes.</p>									
<p><b>16. ESPIRITO DE EQUIPE:</b> Desenvolver uma relação de complementaridade com os membros da equipe, ser capaz de promover divisões justas de tarefas, ter iniciativa para cooperar, estar comprometido com resultados da equipe, compartilhar e comemorar metas atingidas e resultados alcançados. Capacidade de desenvolver trabalhos em equipe, mantendo uma postura profissional participativa e colaboradora, aceitando a premissa de que cada um tem uma contribuição a oferecer. Saber integrar essas contribuições, canalizando-as para a melhor consecução dos objetivos.</p>									
<p><b>17. ETICA:</b> Capacidade da pessoa de ser um exemplo a ser seguido pelos componentes da equipe, demonstrando integridade, respeito pelas pessoas, agindo com justiça. Conduta humana orientada por princípios e regras morais de senso comum, aplicados em qualquer tempo, lugar ou situação.</p>									
<p><b>18. FLEXIBILIDADE:</b> Capacidade para encarar situações/mudanças sem atitudes preconcebidas ou rígidas, demonstrando disposição, interesse e abertura para entender as situações e adotar, ou não, novas posições.</p>									

<p><b>19. GERÊNCIA PARTICIPATIVA:</b> Capacidade para gerenciar buscando o envolvimento e o comprometimento da equipe e dos usuários de seus serviços na formulação de planos de trabalho, na análise de problemas, nas decisões, no planejamento, na execução dos serviços e na avaliação das situações surgidas. Adota uma postura apoiada no diálogo, na liberdade de expressão, na crítica construtiva, no estímulo a manifestação de ideias inovadoras, na negociação e na transparência das ações a serem implementadas.</p>									
<p><b>20. GERENCIAMENTO DO TEMPO:</b> Capacidade de organizar-se no desempenho das atribuições, priorizando tarefas e atribuindo a cada tarefa o tempo correspondente a sua necessidade.</p>									
<p><b>21. HABILIDADE EM OUVIR:</b> Capacidade de estabelecer e manter o diálogo de forma a possibilitar a comunicação franca, sendo capaz de ouvir, de interessar-se pelo que o outro diz e entender de acordo com o ponto de vista do outro.</p>									
<p><b>22. INICIATIVA:</b> Ação independente na execução dos trabalhos. Apresentação de sugestões para melhoria do trabalho e iniciativa para comunicar a terceiros situações ou problemas fora de sua alçada. Capacidade de propor ou empreender uma ação, sem que tenha sido solicitado para isso.</p>									
<p><b>23. INTEGRAÇÃO:</b> Identificação com os objetivos da empresa; ação conjunta de objetivos comuns e/ou participação de outras áreas; colaboração com outras áreas ou pessoas na consecução dos objetivos.</p>									
<p><b>24. INTERAÇÃO COM CLIENTES INTERNOS E EXTERNOS:</b> Habilidade para interagir com clientes internos e/ou externos, conhecendo e entendendo suas necessidades, intercambiando informações, dando e recebendo feedback, conquistando e reunindo esforços de pessoas e/ou de outras áreas em torno de objetivos comuns, tendo em vista a satisfação e a realização das expectativas dos clientes.</p>									
<p><b>25. LIDAR COM SITUAÇÕES NOVAS:</b> Disposição para entender, aceitar e enfrentar mudanças e/ou situações novas, assimilando-as com interesse e contribuição positivamente para sua implementação.</p>									
<p><b>26. LIDERANÇA EMPREENDEDORA:</b> Capacidade de investir no crescimento e desenvolvimento da equipe, motivando a novos desafios, treinando, orientando e tendo compromisso real com sucesso de todos os componentes da equipe.</p>									
<p><b>27. LIDERANÇA MOTIVADORA:</b> Capacidade de estimular o colaborador para desafios e reconhecer e valorizar o bom desempenho.</p>									
<p><b>28. NEGOCIAÇÃO, PERSUASÃO:</b> Capacidade de se comunicar claramente, com flexibilidade e empatia, desenvolvendo argumentação envolvente com foco no interesse do oponente.</p>									
<p><b>29 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO:</b> Capacidade de trabalhar com método e ordem, distribuição adequada do tempo e das tarefas; saber situar-se no tempo (quando) e no espaço (onde), com relação as responsabilidades assumidas.</p>									
<p><b>30. PERSISTÊNCIA:</b> Capacidade de levar avante seus empreendimentos e objetivos, não se deixando abater por obstáculos e/ou frustrações. Força de vontade. Enfrenta desafios encarando-os como força motivadora para alcançar resultados.</p>									
<p><b>31. PLANEJAMENTO:</b> Capacidade de determinar, em função dos objetivos estabelecidos, planos e programas, definindo as seguintes etapas: o que fazer (projetos, atividades, tarefas), como fazer (métodos, técnicas e processos de trabalho), recursos necessários, prazos, pessoas, critérios de acompanhamento.</p>									
<p><b>32. PRO-ATIVIDADE:</b> Capacidade de prever oportunidades, assim como problemas, fatos e atos que ainda não aconteceram (em potencial), antevendo consequências e/ou resultados e antecipar-se na ação, agindo com rapidez e eficácia.</p>									
<p><b>33. RELACIONAMENTO INTERPESSOAL:</b> Habilidade no trato com pessoas independente do nível hierárquico, profissional ou social, influenciando construtivamente e demonstrando respeito a individualidade; compreensão, convivência harmoniosa, tolerância e ausência de atritos interpessoais.</p>									

<b>34. RESPONSABILIDADE:</b> Capacidade de preocupar-se com os compromissos assumidos, o empenho na execução dos trabalhos e o cuidado com o patrimônio da empresa.								
<b>35. RISCOS E DESAFIOS:</b> Capacidade de discernimento para dimensionar a administrar riscos do negócio de qualquer natureza, assim como para identificar oportunidades potenciais de negócios e/ou de novas ações que representam desafios ao desenvolvimento da empresa, utilizando métodos de investigação e pesquisa e obtendo resultados positivos.								
<b>36. SENSO CRÍTICO:</b> Capacidade de formular julgamentos corretos e ponderados segundo padrões estabelecidos pelo senso comum, ou ainda segundo o critério de “certo ou errado”, determinado pelo bom-senso.								
<b>37. SENSO DE CUSTO:</b> Realiza os projetos/atividades da área dentro do orçamento aprovado. Administra corretamente as despesas sob sua responsabilidade, utilizando adequadamente equipamentos, material e horas extras.								
<b>38. SOLUÇÃO DE PROBLEMAS:</b> Capacidade de prever e/ou identificar problemas, analisando as causas e as consequências e tomando providências para evitá-los e/ou solucioná-los.								
<b>39. TOMADA DE DECISÃO:</b> Escolha ponderada, segura e inovadora de alternativas, analisando a oportunidade e a viabilidade da decisão, empenhando-se na implementação da decisão.								
<b>40. VISÃO SISTÊMICA:</b> Ter desenvolvida a visão da empresa como um todo e os conceitos da relação entre clientes e fornecedores internos. Compartilha a visão de futuro com a equipe.								

**Muito Obrigada pela participação!**