

**Proposta de criação de um Sistema de Avaliação de Desempenho por competências
visando a maximização da qualidade de serviços: um estudo de caso no Centro
Oftalmológico de Diagnose e Terapêutica**

Dante Marciano Girardi, Msc.

Kelly Cristina Benetti, Adm.

Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.

RESUMO

A sistemática de avaliação de desempenho por competências é de grande utilidade para as empresas que aplicam ou pretendem aplicar a gestão por competências. Este é o caso do Centro Oftalmológico de Diagnose e Terapêutica, que tem focado esforços no desenvolvimento de seus colaboradores e vê neste trabalho uma possibilidade de sistematizar e clarear a progressão das pessoas nos cargos, bem como uma base para o incremento na qualidade dos serviços prestados. O CODT é uma empresa de serviços na área da saúde, onde para manter os padrões altos de qualidade exigidos pelo mercado, é necessário ter no seu quadro funcional pessoas altamente qualificadas e trabalhando por um objetivo comum. Com base neste contexto foi definida o seguinte problema de pesquisa: quais parâmetros de competência o CODT deverá contemplar visando criar um sistema de avaliação de desempenho para gerenciar melhor a qualidade da prestação de serviços de seus funcionários? Quanto à metodologia aplicada o estudo caracterizou-se quanto aos fins como: qualitativa, descritiva e aplicada. Em relação à classificação quanto aos meios propõe-se: documental, bibliográfica e estudo de caso. A análise de dados foi feita através do estabelecimento de relações entre a análise documental, as informações obtidas nas entrevistas e a observação da pesquisadora, correlacionando estas relações com a teoria. Pôde-se perceber que a atual gestão vê os recursos humanos como peça chave da manutenção da qualidade, e deve estar diretamente vinculada à estratégia empresarial. Constatou-se que é uma ferramenta que pode ser utilizada para fins de encareamento e promoção, bem como para a criação de um Plano de Desenvolvimento de Pessoas e o mapeamento das competências realizado pode ser utilizado para a aplicação de outras ferramentas da Gestão por Competências. Conclui-se que o Medidor de Competências, construído através do Inventário Comportamental para

Mapeamento de Competências pode ser utilizado para todos os colaboradores da empresa, considerando-se o Nível de Competência da Função. Por fim, observa-se que com o detalhamento das metodologias de avaliação e da aplicação, tem-se subsídios para que esta ferramenta seja implantada integralmente no CODT.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho. Gestão por competências. Gestão da qualidade. Qualidade em serviços.

ABSTRACT

The performance evaluation by competences system is very useful for enterprises that apply or intent to apply a management by competences. This is the case of the Centro Oftalmológico de Diagnose e Terapêutica, that has the focus on the development of their employees and that sees this study as a possibility of systematize and increase the quality of its services. The CODT is a service enterprise in the health area, that to keep the high pattern of quality required by the market, it must have employees highly qualified and working for the same objective. In this context was defined the following research problem: what are the indicators of competence the CODT should approach in order to create a system of performance evaluation to manage better the quality of its employees services? About the applied methodology, the study was characterized about to the ends as a research: qualitative, descriptive and applied theoretician. In relation to the classification about the ways it was considered: documentary, bibliographical research and study of case. The data analysis was made through the established relations among the documentary analysis, the information got in the interviews and the participant observation, relating all this with the theory. It could be noticed that the actual administration sees the human resources as a key for the maintenance of the quality, and it must be directly related to the organizational strategy. It is known that this system can be used for promotion and encareerment, as well as for a creation of a people development plan and the charting of the competences done can be used for the application of another competences management tools. It can be concluded that the Competence Measuring, built through the Behavior Inventory of Competences charting can be used for all the employees, considering the Function Competence Level. Therefore, it can be observed that with the detailing of the evaluation and application methodology, it has a base to introduce integrally this tool at CODT.

Key words: Performance evaluation. Competence management. Quality management. Quality in services.

1 INTRODUÇÃO

Diante da imprevisibilidade e competitividade do ambiente no qual as organizações estão inseridas, o principal diferencial a ser conquistado é a gestão eficaz e eficiente das pessoas que a compõe.

As empresas buscam não mais produzir *comodities*, mas agregar valor aos produtos. Esse conceito é aplicado por Oliveira (2004) à gestão de pessoas, destacando que acrescentar valor ao ser humano é uma decisão de desenvolvimento de potencial e assegurar a liberação da capacidade criativa. Partindo do princípio de que nenhuma organização ou sistema operacional existe ou funciona sem a pessoa humana, o autor afirma que as organizações bem-sucedidas têm de dedicar às pessoas, mais do que nunca, atenção criteriosa, realista e respeitosa.

Em se tratando de empresas prestadoras de serviços essa atenção é acentuada já que as pessoas são as responsáveis por todo o processo que resulta no produto final. Para o alcance desses objetivos, a avaliação é essencial. A avaliação de desempenho humano nas empresas constitui-se uma ferramenta de estimativa de aproveitamento do potencial individual das pessoas no trabalho e, por isso, do potencial humano de toda a organização (RABAGLIO, 2004).

Para Oliveira (2004), a avaliação de desempenho não promove apenas o desenvolvimento do avaliado, mas, também, do avaliador, propiciando um exercício permanente de comunicação entre ambos.

No entanto, nem sempre esta avaliação é feita de maneira estruturada e sistemática. Lucena (1995) aponta que mesmo que a organização não disponha de um sistema formal de Avaliação de Desempenho, esta é inerente à administração do negócio, fornecendo parâmetros de qualidade tanto para a empresa quanto para o próprio funcionário.

As organizações apresentam competências que as distinguem das outras, dentro de seu modelo de gestão. Para Dutra (2001) há uma relação íntima entre as competências organizacionais e individuais, portanto, as competências individuais devem ser estabelecidas de maneira vinculada à reflexão das competências organizacionais, já que elas são influenciadas mutuamente. Nesta base está a avaliação de desempenho por competências, onde acontece a confrontação entre as competências organizacionais e individuais, para avaliar se são compatíveis ou não.

Para que o sucesso das organizações prestadoras de serviços aconteça é necessário que tenham em seu quadro funcional pessoas altamente qualificadas e trabalhando por um objetivo comum, para manter os altos padrões de qualidade exigidos pelos clientes.

O Centro Oftalmológico de Diagnose e Terapêutica (CODT), com o intuito de avaliar esta compatibilidade, tem focado esforços no desenvolvimento de seus colaboradores. Há pouco tempo, criou seu Plano de Cargos e Salários como alternativa para valorizar o seu corpo funcional, assim como para que eles sintam-se mais motivados à investir em si mesmos. Por outro lado, espera-se que com tal iniciativa a empresa tenha um incremento na qualidade da prestação de serviços, seja em função da qualificação profissional, ou então pelo resultado motivacional encontrado.

Todavia, torna-se necessário criar um sistema no qual se mensure a questão do desempenho humano, uma vez que não basta apenas aumentar a produtividade, e sim compatibilizar o desempenho com as necessidades de qualidade da organização. Portanto, considerando a realidade existente, tem-se o seguinte problema de pesquisa: quais parâmetros de competência o CODT deverá contemplar visando criar um sistema de avaliação de desempenho para gerenciar melhor a qualidade da prestação de serviços de seus funcionários?

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Comparando-se as empresas atuais àquelas do início da industrialização, nota-se que certamente o mundo organizacional mudou muito. Nesta época, Coopers e Lybrand (1996) colocam que as pessoas eram vistas como peças substituíveis de uma máquina, e as soluções combinavam a rígida supervisão com sistemas de remuneração por peças.

A mudança organizacional, neste período era vista como um “mal necessário”, e refletia uma visão de mundo para o qual o controle era a função mais importante, o sucesso

era assegurado pela capacidade de reproduzir rotinas e procedimentos, e a inovação deveria ser temida e afastada porque trazia consigo a fragmentação da ordem vigente (FISCHER, 2002).

Essa visão imperou durante vários anos nas organizações. Porém, as tarefas rotineiras e a especialização em uma única tarefa estão cedendo espaço para a flexibilidade e multifuncionalidade. As organizações estão dando maior autonomia para as pessoas, com formação e capacidade para assumir responsabilidades e focando em seu negócio. Para isso, o qualitativo vem superando o quantitativo, o foco está em desenvolver competências organizacionais para desenvolver as pessoas e aumentar sua identificação com o negócio. Essas mudanças são necessárias para que a empresa sobreviva no ambiente onde está inserida.

Segundo Lacombe e Heilborn (2003), em qualquer tipo de atividade humana, as pessoas tendem a fazer aquilo que sabem e não o que seria preciso que elas fizessem. Os autores afirmam ainda que para mudar é preciso ousar e correr riscos e que a criatividade e as mudanças podem ser incentivadas por meio de atitudes da alta direção da organização, no sentido de desenvolver aceitação às mudanças, encorajar novas idéias, permitir interação, tolerar o fracasso, mostrar reconhecimento, entre outras.

O fundamental é considerar a organização como um todo formado por sistemas interdependentes e interagentes onde as pessoas são os executores de mudanças. Neste contexto a administração de recursos humanos teve de mudar seu foco de atuação para adaptar-se aos novos paradigmas organizacionais. De acordo com Girardi (2002), a área de recursos humanos precisa repensar suas práticas, não perder mais tempo com as técnicas ou formas. Deve discutir caminhos maduros de aprendizado, entender intelectualmente o conflito capital x trabalho, dentro de uma dimensão ampla e qualitativa, e dar respostas a este conflito, a fim de dotar a empresa de uma força de trabalho competente, motivada e integrada à filosofia e cultura da empresa.

Girardi (2002) afirma ainda que a adaptação implica uma profunda alteração nos valores, ideologias, crenças, convicções e práticas, passando de metodológica e burocrática para ênfase na pesquisa, maior flexibilidade, mudança de abordagem, novos parâmetros de avaliação, concepção do sistema social aberto e de um novo estilo de gestão.

A filosofia das empresas que trabalham com os princípios da qualidade é a do cliente em primeiro lugar. Até chegar aos dias de hoje, as empresas passaram por pensamentos

distintos em relação ao conceito de qualidade, variando desde a era da inspeção, passando pelo controle estatístico até chegar à era da qualidade total.

Vale ressaltar que a escola japonesa, junto com a americana foi a que mais contribuiu para a evolução da qualidade. Atualmente, existem normas para que diversas empresas no mundo todo se adequem aos princípios considerados qualitativos. A série Iso (International Organization for Standardization) é um exemplo.

Diante deste contexto de competitividade onde as empresas estão inseridas, o foco é o resultado. Para Lucena (1995), o grande desafio está em desenvolver a qualificação e o potencial das pessoas para obter em contrapartida alto desempenho, aceitação de maiores responsabilidades e comprometimento com os resultados desejados. Portanto, a preocupação permanente com o desempenho humano e como torná-lo mais eficaz na obtenção de resultados é o ponto de atenção máxima para o aumento da produtividade, inspirado na percepção e no reconhecimento do desempenho humano como fator impulsionador do sucesso da empresa.

Então, ainda na visão de Lucena (1995), o processo de avaliação de desempenho deve estar integrado ao dimensionamento das expectativas do negócio, onde a gestão do desempenho confunde-se com a própria gestão do negócio, à medida que as ações são canalizadas para a obtenção de resultados. Sendo assim, portanto, impossível separar as duas coordenadas.

Assim, o alcance dos objetivos, segundo a autora, nada mais é do que o conjunto de contribuições dos colaboradores, refletindo a competência humana no uso eficiente e eficaz dos seus talentos e dos recursos que compõe a estrutura produtiva da empresa.

Os recursos humanos atuam como peça chave da manutenção da qualidade, quando trata-se de empresas de serviços.

Para Pontes (2002) a avaliação do desempenho é um método que visa, continuamente, a estabelecer um contrato com os colaboradores no que se refere aos resultados esperados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos.

Já Stoffel (1997) trata da administração do desempenho como uma metodologia gerencial que visa promover o atingimento das metas organizacionais e o desenvolvimento

dos recursos humanos, através de um processo participativo, dinâmico, contínuo e sistematizado de planejamento, acompanhamento, avaliação e melhoria do desempenho.

Reunindo e combinando estes conceitos constrói-se outro conceito a ser utilizado neste trabalho. Portanto:

Avaliação de desempenho é a apreciação, através de uma metodologia sistematizada, do desempenho humano em seu cargo atual com base em metas e objetivos claros, definidos conjuntamente, com vistas ao desenvolvimento das pessoas.

Dessa forma, de acordo com Stoffel (1997), a avaliação de desempenho atende às necessidades da empresa, enquanto orienta os esforços dos colaboradores para o alcance das metas e objetivos organizacionais, dos gerentes, por integrar a gerência do trabalho e das pessoas, e dos colaboradores, pois propicia um melhor acompanhamento e aproveitamento de suas potencialidades.

Na condição de ferramenta administrativa, a avaliação de desempenho está inserida no processo de planejamento da organização e fornece informações úteis a todos os demais processos de gestão de pessoas.

O sucesso ou fracasso de um programa de avaliação de desempenho depende, conforme Bohlander, Snell e Sherman (2003), da filosofia que o fundamenta, de suas conexões com as metas de negócio da empresa, das atitudes e habilidades dos responsáveis por implementá-lo.

Bohlander, Snell e Sherman (2003) reúnem em seu posicionamento as considerações dos demais autores quando agrupam os objetivos da avaliação em: objetivos administrativos e de desenvolvimento. Os objetivos administrativos relacionam-se à avaliação como insumo para todas as atividades de recursos humanos vinculadas ao aproveitamento e encarreiramento das pessoas. Para os objetivos de desenvolvimento, a avaliação fornece o *feedback* para discussão dos pontos fortes e fracos do colaborador e aprimoramento de seu desempenho.

Nos objetivos administrativos pode-se incluir a possibilidade de mensurar a qualidade dos serviços, já que o bom desempenho de um colaborador é diretamente proporcional à qualidade do serviço prestado por ele.

2.1 Administração da Qualidade

As várias eras da administração da qualidade se apresentam com terminologias diferenciadas em consequência da multiplicidade de conceitos da Gestão da Qualidade.

São várias as abordagens de Gestão de Qualidade, porém, é importante ressaltar que elas só se tornam viáveis dependendo de como são utilizadas, levando em consideração as variáveis externas e internas da empresa que influenciam a organização.

Para Harrington & Harrington (1997), o sucesso de uma organização depende de como ela utiliza todos os seus recursos para melhorar a qualidade de seus produtos e a produtividade de suas operações, e de como integra as tecnologias corretas, enquanto faz bom uso do capital e das facilidades disponíveis à organização.

Portanto, entende-se por qualidade como o conjunto de todas as atividades através das quais são obtidos produtos adequados ao uso e em conformidade com todas as especificações previstas para o mesmo (BERGAMO FILHO, 1991). De acordo com o autor, a atuação da administração da qualidade se faz desde o nascimento do produto até a sua entrega ao cliente. No caso do serviço, essa amplitude abrange todas as atividades inerentes aos cargos, já que estas somadas correspondem ao “produto”, no caso, ao serviço.

Para reconhecer qualidade num produto ou serviço é preciso avaliar se as suas dimensões realmente possuem qualidade. Campos (1992) afirma que a qualidade possui cinco dimensões, a saber:

a) atendimento: característica que mede o contato, físico ou não, do cliente com a empresa, sendo tributos dessa dimensão o cumprimento dos prazos, a cortesia, a entrega em local e quantidade certa, a clareza de informações;

b) custo: característica que mede o valor que o cliente tem de pagar pelo produto ou serviço, seja ele monetário ou não (tempo de espera, por exemplo). Para avaliar essa característica, o cliente faz uma relação entre o custo pago e o benefício recebido;

c) qualidade intrínseca: característica dos produtos ou serviços em relação às necessidades e expectativas do cliente, principalmente relativas à adequação ao uso e à aparência;

d) moral: característica que avalia o nível de satisfação daqueles que fabricam o produto ou prestam o serviço. Essa característica afeta bastante a qualidade, sendo um sinal de que ela não pode ser alcançada sem uma constante preocupação com a motivação do público interno;

e) segurança: característica que mede o grau de segurança do processo, avaliando os riscos para o cliente no uso do produto e para os funcionários na sua produção.

GARVIN (1992), por sua vez, sugere que a Qualidade Total, para ser compreendida, deva ser analisada segundo oito dimensões ou categorias, conforme a descrição:

a) desempenho: variável relacionada a características operacionais básicas do produto, combinando elementos das abordagens com base no produto e com base no usuário; no caso de um aparelho de televisão, poderia ser a nitidez da imagem e a pureza do som;

b) características: são o que o autor chama de adereços do produto. Características secundárias que suplementam o funcionamento básico do produto; no caso do aparelho de televisão, poderia ser a sintonia automática;

c) confiabilidade: trata dos aspectos relacionados com a probabilidade de mau funcionamento ou de falhas do produto. A importância atribuída a essa dimensão varia de acordo com o tipo de produto e à medida que os custos de manutenção vão ficando maiores.

d) conformidade: está relacionada com o grau em que os produtos se encaixam dentro das especificações estabelecidas. As dimensões confiabilidade e conformidade estão fortemente ligadas à abordagem da qualidade centrada na produção.

e) durabilidade: está relacionada com a vida útil do produto. Devem ser considerados, também, os custos dos reparos. Há casos em que é preferível substituir o produto a consertá-lo, mesmo quando o reparo é possível.

f) atendimento: está relacionado com tempo, cortesia e acessibilidade. Nos dias de hoje, esta dimensão vem assumindo importância crescente, do ponto de vista tecnológico, pelo fato de os produtos estarem cada dia mais parecidos.

g) estética: embora dependa de gosto pessoal, pesquisas demonstram que há um padrão valorizado pelos clientes para os diferentes produtos.

h) qualidade percebida: é decorrente da imagem que o cliente faz do produto ou a expectativa que tem dele, que nem sempre é conhecida e gerenciada pelo fornecedor.

Para Garvin (1992), as dimensões sete e oito são as mais subjetivas e estão fortemente ligadas com a abordagem baseada no usuário.

2.2 Gestão por Competências

O conceito da competência está estritamente relacionado com o desenvolvimento do indivíduo, e com a formação contínua, ou seja, a oportunidade para melhorar ou adaptar as competências. Para Zarafian (2003), competência é uma inteligência prática das situações, que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma, à medida que a diversidade das situações aumenta.

Fleury (2002) define competência como um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Para Dutra (2001) há uma relação íntima entre as competências organizacionais e individuais, portanto, as competências individuais devem ser estabelecidas de maneira vinculada à reflexão das competências organizacionais, já que elas são influenciadas mutuamente.

Competências organizacionais são as competências que a empresa reconhecidamente possui e, portanto, depende não somente das pessoas, mas também da gestão que utiliza e da tecnologia que a suporta (RODRIGUEZ, 2002). Na visão do autor, significa que a empresa só irá possuir determinada competência quando houver uma sintonia das dimensões processos, tecnologia e pessoas, no sentido de formar e manter uma determinada competência organizacional reconhecida pelos seus pares, quais sejam: clientes, fornecedores, acionistas, sociedade, concorrentes e empregados. Logo, competências organizacionais são processos, funções, tecnologias e pessoas que tornam possíveis a uma empresa entregar produtos e serviços com alta qualidade, com velocidade, eficiência e um serviço ao cliente de elevado nível.

A competência individual, segundo Fleury (2002), encontra limites, mas não a sua negação, no nível dos saberes alcançados pela sociedade, ou pela profissão do indivíduo, numa época determinada. A autora ressalta que as competências sempre são contextualizadas.

Ruzzarin, Amaral e Siminovski (2002) afirmam que a escola francesa desenvolveu uma concepção de competências muito difundida nos meios empresariais e acadêmicos, cuja classificação sustenta-se em três elementos fundamentais:

- a) saber (conhecimentos);
- b) saber fazer (habilidades); e
- c) saber ser (atitudes).

Para Rabaglio (2004), a competência é formada pelo CHA: conhecimento, habilidade e atitude. O conhecimento é o saber, o que se sabe mas não necessariamente se coloca em prática, a habilidade é o saber fazer, o que se pratica, se tem experiência e domínio sobre, e a atitude é o querer fazer, as características pessoais que levam a praticar ou não o que se conhece e se sabe, combinando assim a concepção da escola francesa e a observação de Dutra (2001).

Assim, Leme (2005) define competência como a soma de competências técnicas e competências comportamentais. O autor segue, então, a mesma linha de pensamento de Rabaglio (2004), porém agrupa conhecimento e habilidade (o saber e o saber fazer) como um tipo de competência, que agregado à competência comportamental (o querer fazer) vai transformar-se em competência, através do julgamento de valor.

Ainda na mesma linha, Gramigna (2002) trabalha com o conceito de “árvore das competências”, onde a raiz corresponde às atitudes, ou seja, o conjunto de valores, crenças e princípios, formados ao longo da vida, e determinam as atitudes. O tronco corresponde ao conhecimento, que trata-se do conjunto de informações que a pessoa armazena e lança mão quando precisa. E, finalmente, a copa, com seus frutos, flores e folhas, corresponde às habilidades, que significa agir com talento, capacidade e técnica, obtendo resultados positivos.

Competência é a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesse, vontade, etc. em resultados práticos. Ter conhecimento e experiência e não saber aplicá-los em favor de um objetivo, de uma necessidade, de um compromisso, significa não ser competente (RESENDE, 2003, p. 32).

É necessário entender competência como a capacidade de mobilizar saberes (desenvolvidos ao longo da vida social, escolar e laboral) para agir em situações concretas de trabalho.

Para Hamel e Prahalad (1995) a empresa deve ser vista como um portfólio de competências que a levam à liderança do seu setor. Uma competência, para esses autores, é um conjunto de habilidades e tecnologias.

Os conceitos de gestão por competências são aplicáveis à realidade das pequenas empresas.

Segundo Pereira Junior e Gonçalves (1995), na pequena empresa, a previsibilidade e a lógica simplista da grande empresa não existem. Os empresários, em sua maioria, nunca se preocuparam muito em saber se o método que utilizava era academicamente correto ou não.

Resende (2003) expõe que o modelo de gestão por competências é útil na busca de padrões excelentes de gestão empresarial.

A gestão por competências traria a este tipo de organização, de acordo com Resende (2003), estímulo ao autodesenvolvimento das qualificações e capacitações de todos os funcionários, melhor capacitação e desempenho gerencial, administração de talentos e carreiras, busca de critérios mais justos e transparentes de remuneração.

Isso supriria a necessidade da pequena empresa, que para Saviani (1994) são os recursos humanos como agente de mudança nos aspectos culturais e comportamentais, apoio nas decisões estratégicas a curto, médio e longo prazo, atuar como órgão integrador, com visão global da organização.

2.3 Avaliação de desempenho por competências

Gramigna (2002) coloca como uma das tendências da gestão do desempenho a avaliação como ferramenta da gestão das competências dos colaboradores e sinalização para intervenções de treinamento e desenvolvimento.

Também o crescente aumento da competitividade dos negócios obriga as empresas a buscarem e adquirirem competências negligenciadas em outros tempos, segundo Rabaglio (2004). A autora argumenta que várias ferramentas e diversos modelos de avaliação podem ser utilizados com foco em competências.

Zarifian (2001) coloca que o colaborador precisa conseguir integrar os objetivos de desempenho estabelecidos pela empresa em seus atos técnicos quando assume responsabilidade nas situações profissionais. Porém, segundo o autor existem duas maneiras de interpretação do desempenho. Uma versão alta (ou ativa) onde o colaborador dá sentido aos parâmetros de desempenho a seguir pois conhece e avalia o contexto econômico que gera a coerência desses parâmetros, e outra baixa (ou passiva), onde o colaborador ignora os dados do contexto e deve acatar mecanicamente parâmetros técnicos, sem poder dar-lhes sentido. A escolha entre as versões é que determina a importância das condições de trabalho para a empresa.

Para a realização da avaliação de desempenho por competências, Rabaglio (2004) indica que cada cargo deve ter definido seu perfil de competências. Neste sentido, a avaliação visa identificar as competências do perfil que são presentes no comportamento do avaliado e

quais precisam ser desenvolvidas e aperfeiçoadas. É a ferramenta complementar que dá clareza e objetividade ao desempenho real e esperado, para que um plano de ação possa ser traçado conjuntamente entre líder e liderado, com vistas à busca do perfil ideal e desempenho compatível às expectativas do cargo.

Freitas (2001) afirma que toda pessoa carrega consigo competências próprias, fruto do seu desenvolvimento pessoal, acadêmico e profissional. Se a pessoa sai da empresa, também leva, com ela, todas estas competências. Da mesma forma, qualquer cargo dentro de uma empresa requer competências específicas, que variam em grau de prioridade e nível de conhecimento exigido para o seu ocupante. Quando se cruza o conjunto das competências exigidas por um cargo com as que uma pessoa possui, ocorre uma das três possibilidades a seguir, cada qual gerando um plano de desenvolvimento apropriado:

- a) a pessoa está sobrando no cargo (suas competências estão além das exigidas pelo cargo);
- b) a pessoa está alinhada ao cargo (suas competências equivalem às exigidas pelo cargo);
- c) a pessoa precisa ser desenvolvida para o cargo (suas competências estão aquém daquelas que o cargo requer).

A avaliação de desempenho por competências tem a função de identificar o resultado deste cruzamento, medindo em que grau cada competência se encontra no avaliado.

Na opinião de Freitas (2001), a avaliação de competências é de fundamental importância para muitos processos em recursos humanos, tais como desenvolvimento, aprendizagem, recrutamento e seleção, carreiras, sucessões e remuneração. Além do mais, é requisito básico para as empresas que buscam certificação de qualidade da série ISO 9000.

Para que estes benefícios se apliquem e a avaliação aconteça de maneira efetiva, é essencial a utilização do *feedback*.

O conceito de *feedback* é herdado da teoria de sistemas, significa na tradução literal retroalimentação, isto é, processar informações e transmiti-las ao sistema para continuidade do seu funcionamento (RABAGLIO, 2004).

Gramigna (2002) explica que por uma questão cultural, a maioria das empresas vinha relegando a segundo plano tal comunicação, recorrendo a ela somente quando algo “dava errado”. Hoje, gerentes e colaboradores vêem o *feedback* como instrumento de

desenvolvimento e elemento essencial no gerenciamento das competências. É preciso cultivar a idéia de que o profissional deve traduzir sua competência em comportamentos reconhecidos e valorizados pela organização.

Segundo estas duas autoras, é uma via de mão dupla. Tanto a pessoa que transmite como a que recebe o *feedback* precisam estar abertas e flexíveis à mudança para que os resultados sejam alcançados.

Portanto, Gramigna (2002) define *feedback* em duas etapas: fornecer e receber. Fornecer consiste em revelar a percepção sobre como o comportamento do outro está afetando o avaliador, as outras pessoas, a equipe, ao bom andamento dos trabalhos, a organização. Receber consiste em reconhecer como os comportamentos estão sendo percebidos ou como estão afetando as outras pessoas, as equipes de trabalho, os resultados.

O *feedback* está presente em todos os processos empresariais, e principalmente na avaliação de desempenho com foco em competências, e fecha o ciclo, fornecendo base para a geração de mudança, ou seja, para que a ferramenta cumpra seu papel.

3 METODOLOGIA

Vergara (1997) propõe a categorização da pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, essa pesquisa pode ser classificada como: qualitativa, descritiva e aplicada. Em relação à classificação quanto aos meios: documental, bibliográfica e estudo de caso.

A pesquisa em questão foi descrita de caráter qualitativo, na medida que se propôs a modificar uma condição insatisfatória em relação à gestão de pessoas e qualidade, mais especificamente a ferramenta de avaliação de desempenho não implantada sistematicamente até então, através do estudo aprofundado sobre o assunto e sobre a organização, não utilizando a manipulação de variáveis numéricas. Apresenta-se como descritiva, a qual expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno e como pesquisa aplicada, buscando solucionar um problema existente na administração do CODT, que era a ausência de um método sistematizado de avaliação de desempenho, com uma metodologia adaptada à empresa e vinculada à qualidade dos serviços prestados.

Em relação aos meios caracteriza-se segundo Lakatos e Marconi (1990) como pesquisa documental pela fonte de coleta de dados constituída de fontes primárias como documentos

internos do CODT, arquivos virtuais e físicos com dados sobre a empresa, *website* institucional, Plano de Cargos e Salários e outros documentos.

Já a pesquisa bibliográfica, outra classificação deste estudo, foi utilizada bibliografia referente à gestão de pessoas, gestão por competências, competências e administração geral, revistas especializadas nestas áreas, artigos que discutem estes assuntos disponíveis em revistas especializadas e na rede mundial de computadores.

A metodologia de estudo de caso utilizada para a execução deste estudo refere-se apenas ao CODT, os dados foram coletados diretamente na empresa, de modo a aprofundar os estudos nesta unidade escolhida. Também propõe uma mudança, ou seja, uma ação transformadora, partindo de uma situação insatisfatória para propor uma solução com aplicação viável e que para tanto exige um esforço analítico e crítico no sentido que desperta a necessidade de um processo de tomada de decisão.

Para a realização deste trabalho foram coletados dados através de quatro fontes principais: observação participante, análise documental, pesquisa bibliográfica e entrevistas.

Foram realizadas entrevistas não-estruturadas e informais com os sujeitos de pesquisa envolvidos diretamente com os objetivos específicos. Os sujeitos de pesquisa foram selecionados entre os colaboradores e quadro societário, isto é, o universo de pesquisa, do qual foi extraída uma amostra com base em diversos critérios.

Um dos critérios foi a responsabilidade formal sobre a empresa, pelo qual foram selecionados a Administradora e o Presidente e Responsável Técnico. Outro critério foi o envolvimento direto com o estudo, através do qual foram selecionados os membros do comitê de avaliação formado para a realização do Plano de Cargos e Salários, que desempenhou um importante papel no desenvolvimento deste estudo. E finalmente foram selecionados outros colaboradores pelos critérios de mais tempo de casa e acessibilidade, que foram entrevistados para obter uma referência das gestões anteriores a esta e compreender melhor as reações e comportamentos observados.

A análise de dados foi feita através do estabelecimento de relações entre a análise documental, as informações obtidas nas entrevistas e a observação, correlacionando estas relações com a teoria. Assim, as análises não ficaram restritas ao olhar dos pesquisadores.

4 CENTRO OFTALMOLÓGICO DE DIAGNOSE E TERAPÊUTICA

O Centro Oftalmológico de Diagnóstico e Terapêutica – CODT é uma pequena empresa fundada em setembro de 1997, com o objetivo de reunir profissionais gabaritados da área oftalmológica com o que há de mais moderno em termos de tecnologia diagnóstica e terapêutica. Foi fundado por 27 médicos associados e com o passar do tempo, outros médicos começaram a atuar na condição de permissionários.

Idealizado para viabilizar e facilitar o acesso dos profissionais e pacientes à tecnologia de ponta, não tem como objetivo a realização de consultas. Portanto, o CODT não possui médicos em seu quadro funcional. Os médicos pertencem ao quadro societário ou de permissionários e são remunerados por produtividade.

O Centro Oftalmológico de Diagnóstico e Terapêutica tem como missão preservar e restaurar a visão oferecendo serviços oftalmológicos de excelência com segurança e ética. Como objetivo, tem-se idealizado a construção da sede própria, pois hoje a empresa atua em local alugado. Para tanto, o volume de exames e cirurgias vem aumentando cerca de 10% ao semestre segundo dados da administração, e o espaço físico dentro de pouco tempo não mais suportará esse crescimento, necessitando de mais espaço para acomodar o conseqüente crescimento da equipe de colaboradores e de salas para realização dos procedimentos.

Em relação a sua divisão funcional, a empresa está dividida em cinco setores: Administrativo, Recepção, Centro Cirúrgico, Exames e Apoio. A Recepção é composta por seis pessoas (cinco funcionários e um estagiário), sendo que duas tem formação técnica em enfermagem e atuam também na realização de exames mais simples. São responsáveis por recepcionar todas as pessoas que procuram o CODT averiguando as necessidades e encaminhando ao local procurado pessoalmente ou por telefone, atendimento aos clientes e preparação do paciente para realização dos exames e cirurgias. Em relação ao pessoal de Apoio, o mesmo é composto por um Auxiliar de Serviços Gerais, responsável pela limpeza e um Auxiliar de Manutenção e Conservação e Manobrista, que organiza o estacionamento e realiza pequenos reparos.

Já o Centro Cirúrgico é composto por uma Enfermeira, responsável por supervisionar a equipe de enfermagem, e seis Técnicos de Enfermagem (cinco funcionários e um estagiário), responsáveis por auxiliar os médicos na realização das cirurgias, instrumentar as cirurgias, cuidar da esterilização do ambiente e materiais e zelar pela segurança dos pacientes durante o ato cirúrgico entre outras atividades correlatas. A área de Exames, por sua vez, é composta por

um Técnico de Enfermagem, responsável por auxiliar na realização de alguns exames mais complexos. No período vespertino, um dos Técnicos de Enfermagem do Centro Cirúrgico é responsável por esta área.

O Administrativo é composto, além da Administradora, de seis pessoas (quatro funcionários e dois estagiários), que são responsáveis pelas negociações com convênios, finanças, recursos humanos e materiais e mais um Farmacêutico, responsável pelo estoque e receituário dos medicamentos de uso controlado. A contabilidade é terceirizada, já que a relação entre o volume de trabalho necessário e o custo para manter profissionais para este fim justifica tal ação. O controle é feito por meio de supervisão direta, principalmente da Administradora, com exceção do Centro Cirúrgico, onde a Enfermeira desempenha o papel de facilitadora neste processo.

Diante do exposto, o objetivo central da criação do sistema de avaliação de desempenho para o CODT é incentivar o desenvolvimento das pessoas na empresa e o aprimoramento da qualidade. Fazer com que cada um se sinta responsável pela qualidade do produto entregue ao cliente.

5 SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS NO CODT

A estruturação desta sistemática tem como base as propostas de dois autores. A primeira para o mapeamento das competências, que compõe a Etapa I da estruturação da ferramenta, e a segunda, que compõe a Etapa II, para mensurar as competências.

A Etapa I segue a metodologia proposta por Leme (2005), que tem como principais características poder ser aplicada em empresas de qualquer porte e em todos os níveis da organização, é totalmente voltada para a sua realidade, é um método construtivo e participativo, que exige baixíssimo investimento, sua aplicação é simples e rápida e é comprovado matematicamente. O autor sugere sua aplicação para identificar as competências organizacionais e as competências individuais, identificar os indicadores para a construção do medidor de competências e auxiliar na criação das perguntas para aplicar a seleção por competências.

Sua construção é separada em duas partes: uma para identificar as competências organizacionais e outra, as competências de cada função.

A Parte I compreende a eleição da amostra, a coleta e consolidação dos indicadores, a associação das competências aos indicadores e a validação. Cada etapa será mais profundamente abordada durante a aplicação da sistemática. Como resultado desta parte tem-se definidas as competências organizacionais. A Parte II consiste na identificação de quais e em que intensidade essas competências são necessárias para cada função. A Etapa II segue a metodologia de Rabaglio (2004) e Leme (2005). É formado por três partes. A primeira consiste na construção do Medidor de Competências, proposto por Rabaglio (2004), o qual é definido pela autora como uma ferramenta para avaliar, monitorar, desenvolver pessoas, criando a possibilidade de que cada colaborador possa dar a maior produtividade.

A segunda parte consiste em eleger quem avalia, já que a sistemática empregada permite uma ampla diversidade de tipos de avaliação, na visão de Leme (2005). E, por fim, a terceira parte, que propõe a utilização de *feedback* conforme proposto por Rabaglio (2004).

6 APLICAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS NO CODT

A aplicação deu-se conforme as sistematizações especificadas anteriormente e resumidas no esquema exposto no quadro 3. Cada etapa será detalhada seguindo fielmente os passos utilizados na sua implementação, que foram acompanhados pela Administradora, pela Diretoria do CODT e pelo comitê.

6.1 Inventário comportamental para mapeamento de competências

Leme (2005) define o inventário comportamental para mapeamento de competências como uma lista de indicadores de competências que traz a conduta do comportamento ideal desejado e necessário para que a organização possa agir alinhada à sua missão, visão, valores e estratégia.

Para chegar a este resultado se faz necessária a aplicação da sistemática detalhada a seguir.

6.1.1 Eleição da amostra

O primeiro passo para o cumprimento desta etapa foi a eleição da amostra. A empresa optou por aproveitar nesta etapa o comitê de avaliação formado para o desenvolvimento do Plano de Cargos e Salários, para manter a participação neste processo e para que houvesse a idéia de continuidade de um projeto maior que é a estruturação de uma função de gestão de pessoas voltada para a estratégia organizacional. É importante lembrar que este comitê é formado por um representante do Centro Cirúrgico/ Exames, um da Recepção/ Apoio, dois do Administrativo e a Administradora, conduzidos pelos pesquisadores.

6.1.2 Coleta de indicadores

Com a amostra escolhida, foi realizada a coleta dos indicadores. Para tanto, foi utilizada a atividade proposta por Leme (2005), chamada “Gosto/Não Gosto/O Ideal Seria”.

Cada colaborador recebeu uma folha com três colunas com a seguinte identificação: Gosto, Não Gosto, O Ideal Seria. O objetivo é fazer com que os colaboradores pensem nas pessoas com as quais se relacionam dentro da empresa. Na folha de coleta, são registrados os comportamentos da pessoa que o colaborador estiver refletindo, separando-os nas colunas Gosto, Não Gosto, O Ideal Seria.

Antes do exercício os colaboradores que compuseram a amostra passaram por uma sensibilização, onde foram orientados acerca do conceito de competência e lembrados da missão da empresa, bem como, explicou-se o objetivo da atividade e lhes foi apresentado um exemplo de comportamento para cada coluna.

É importante destacar que não houve limite de comportamentos a serem registrados, não houve identificação de quem responde nem de quem é o comportamento.

Nesta fase foram levantados 127 comportamentos pelo comitê que seguem para a próxima parte do trabalho.

6.1.3 Consolidação dos indicadores

Da fase anterior saíram os comportamentos que precisam ser transformados em indicadores de competências organizacionais. Para tanto precisaram ser consolidados, ou seja,

foi escrita uma lista com todos os indicadores apurados, no infinitivo, para indicar uma ação, de forma afirmativa, no sentido ideal para a organização.

Dos 127 comportamentos registrados, depois de eliminadas as frases duplicadas ou que tinham o mesmo sentido e separados os indicadores que eventualmente estivessem na mesma frase, restaram 61.

Alguns dos indicadores não são de competência, mas de clima organizacional, e, portanto não foram utilizados neste processo, podendo ser aproveitados em projetos futuros de Gestão de Clima Organizacional e ações de *endomarketing*. Subtraindo estes indicadores (que foram 4), restaram 57.

Esses indicadores foram analisados pela Administradora e pelos pesquisadores em conjunto, e foram incluídos alguns indicadores complementares, com vistas a tornar a lista mais completa e corresponder completamente à estratégia da empresa. Analisando a literatura, foram incluídos 6 indicadores, totalizando 63 indicadores que estão apresentados no Quadro 6.

6.1.4 Associação das competências aos indicadores e validação

Com os indicadores já consolidados, os pesquisadores e a Administradora reuniram-se para relacioná-los às competências. Para tanto, foi elaborada uma coletânea das competências mencionadas nos referenciais teóricos, que serviu de baliza para encontrar as competências que abrangiam da melhor forma os indicadores consolidados.

Algumas competências foram agrupadas já que são vistas como sinônimos ou com conceitos complementares pelo comitê, que representa os colaboradores, e tiveram portanto apenas uma definição de conceito. As competências levantadas com seus respectivos conceitos propostos pelos pesquisadores – buscando referencial teórico – e consensados pelo comitê são: comprometimento, espírito de equipe e cooperação, conhecimento da função, foco no cliente e solução de problemas, flexibilidade, proatividade, organização e planejamento, comunicação e *feedback*, relacionamento interpessoal, e autodesenvolvimento. O quadro 1 abaixo exemplifica esta etapa.

COMPETÊNCIA	CONCEITO
Comprometimento	Capacidade de disponibilizar todo o potencial em prol dos objetivos e metas da equipe, colaborando, dando suporte, com total dedicação e empenho.
Espírito de equipe e cooperação	Capacidade de compartilhar conhecimentos, incentivar a troca e o interesse pelo crescimento conjunto da equipe, por um objetivo comum.

Quadro 1 – Exemplo de competências e seus conceitos

Fonte: dados primários.

Estabelecendo a relação entre estas competências e os indicadores, o inventário das competências organizacionais fica como o exemplo apresentado no quadro 2 a seguir:

	Indicador	Competência
1	Estar profundamente comprometido com o trabalho.	Comprometimento
2	Assumir tudo como se fosse dono, inclusive os sucessos e os fracassos da equipe.	Comprometimento
3	Trabalhar para atender a demandas e expectativas esperadas, de fora ou de dentro da própria equipe.	Comprometimento
6	Todos os esforços estão alinhados com os esforços da equipe. Remam no mesmo sentido.	Espírito de Equipe e Cooperação
7	Usar as habilidades e conhecimentos uns dos outros e aprender a todo momento.	Espírito de Equipe e Cooperação
8	Compartilhar seus conhecimentos e habilidades com os demais.	Espírito de Equipe e Cooperação

Quadro 2 - Indicadores de competência organizacional.

Fonte: dados primários.

Com este resultado, concluiu-se a Parte I da Etapa I, que serve de base para a realização da Parte II, onde serão identificados os indicadores de competência para cada função.

6.1.5 As competências de cada função

Os cargos existentes no CODT foram descritos no Plano de Cargos e Salários, que forneceu informações importantes nesta fase. Estes, conforme Benetti, Eyng e Gama (2005) são: administrador, assistente administrativo, auxiliar administrativo, auxiliar de almoxarifado, auxiliar de serviços gerais, auxiliar financeiro, enfermeiro, farmacêutico, manobrista, recepcionista e técnico de enfermagem.

Leme (2005) coloca que para identificar quais competências são necessárias para cada função e quanto é preciso, cada função deve ser analisada através de todos os indicadores apurados para cada competência.

O autor sugere que esta análise seja feita pelo superior de cada função. Neste caso, para não haver sobrecarga de trabalho sobre a Administradora, já que esta exerce supervisão direta sobre todas as demais funções, esta análise foi feita pelos pesquisadores, através das informações contidas no Plano de Cargos e Salários e da observação direta.

Cada cargo foi avaliado por Benetti, Eyng e Gama (2005) de acordo com os seguintes critérios: escolaridade, experiência, complexidade/iniciativa, responsabilidade por supervisão,

responsabilidade por erros, responsabilidade por contatos, responsabilidade por equipamentos, responsabilidade por valores, responsabilidade por dados confidenciais e esforço mental/visual. Estes fatores de avaliação receberam graus de intensidade, e cada cargo recebeu um grau de cada fator. Para cada cargo, cada indicador foi analisado e classificado quanto à sua necessidade e intensidade como: muito forte, forte, normal e não se aplica, através da planilha de mapeamento de comportamentos da função. Esta classificação foi atribuída pelos pesquisadores com base na avaliação de cada cargo estabelecida por Benetti, Eyng e Gama (2005).

Para mensurar a classificação de cada indicador nos cargos, se faz necessário o uso de uma escala. Segundo o autor, este método comporta qualquer escala, portanto, foi escolhida a escala de 0 a 5, onde o nível máximo – 5 – representa 100% da competência, para compatibilizar com a escala do Medidor de Competências que será visto mais adiante.

Portanto, de acordo com Leme (2005), se dividir o nível máximo da escala pela quantidade de indicadores da competência mapeada teremos o peso de cada indicador. A fórmula pode ser visualizada no quadro 8:

$$\text{Peso Indicador} = \frac{\text{Nível máximo da escala}}{\text{Quantidade de indicadores da competência}}$$

Quadro 3 - Fórmula peso do indicador.

Fonte: adaptado de Leme (2005, p. 69).

Aplicada esta fórmula ao estudo de caso obtiveram-se resultados como os apresentados como exemplo na tabela 1, que segue:

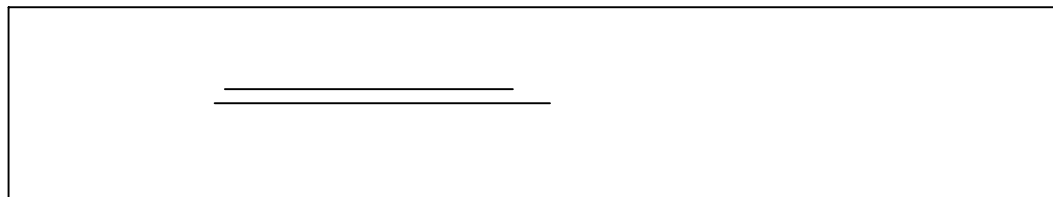
Tabela 1 - Peso do indicador por competência.

COMPETÊNCIA	Nível máximo	Quantidade de Indicadores	Peso de cada indicador
Comprometimento	5	5	1
Espírito de Equipe e Cooperação	5	11	0,455
...outros...
Total		63	

Fonte: dados primários.

Com o peso de cada indicador e o levantamento das planilhas de mapeamento de comportamentos, têm-se os dados necessários para o cálculo do nível de competências da

função (NCF), onde se multiplica o peso do indicador pela quantidade de indicadores marcados como Forte ou Muito Forte na planilha de mapeamento de comportamentos, chegando-se ao quadro 4 em seguida:



Quadro 4 - Fórmula nível de competências da função.

Fonte: adaptado de Leme (2005, p. 70).

As tabelas a seguir proporcionam um exemplo do detalhamento dos resultados obtidos com a aplicação do cálculo do nível de competência da função para cada cargo do CODT.

Os níveis de competência ficaram muito próximos de uma função para outra, fruto da multifuncionalidade presente nas pequenas empresas.

Tabela 2 - NCF – Administrador.

Competência	Peso de cada indicador	Indicadores marcados como "muito forte", "forte"	NCF
Comprometimento	1	5	5
Espírito de Equipe e Cooperação	0,455	11	5
Conhecimento da Função	0,714	7	5
Foco no Cliente e Solução de Problemas	1,667	3	5
Flexibilidade	1,667	2	3,333
Proatividade	0,833	6	5
Organização e Planejamento	1	5	5
Comunicação e <i>Feedback</i>	0,5	9	4,5
Relacionamento Interpessoal	0,556	9	5
Autodesenvolvimento	1,250	4	5

Fonte: dados primários.

Os cargos do CODT apresentam níveis altos de todas as competências, todos acima da metade da escala, o que significa que as competências organizacionais e as individuais são muito semelhantes.

6.2 Como mensurar as competências

A Etapa II consiste na criação de um instrumento de mensuração de competências, definir quem e quando avaliar e como acontece o *feedback*.

6.2.1 Medidor de competências

A ferramenta escolhida para mensurar as competências foi o Medidor de Competências proposto por Rabaglio (2004). O questionário foi construído com base nos indicadores mapeados pelo Inventário Comportamental apresentados no quadro 7.

O Medidor é composto pelo conceito de cada competência, que foi definido juntamente com o comitê, seguido dos indicadores de cada competência. Ao lado há uma escala, de 1 a 5, onde o 1 significa inaceitável e corresponde a nenhuma evidência da competência investigada, o 2 significa insatisfatório e corresponde a pouca evidência da competência investigada, o 3 significa médio e corresponde a alguma evidência da competência investigada, o 4 significa bom e corresponde a boa evidência da competência investigada e o 5 significa excelente e corresponde a muito forte evidência da competência investigada.

O questionário foi testado pelo comitê, no sentido de encontrar indicadores com frases ambíguas ou que a linguagem não estivesse adequada para os avaliados.

Foram efetuadas pequenas correções como a reestruturação de algumas frases e colocação de exemplos em alguns indicadores. Foi então concluído o Medidor de Competências, que com estas alterações ficou aprovado pelo comitê para aplicação.

Alguns indicadores, que foram avaliados pelos pesquisadores e pela Administradora como muito importantes foram reforçados no questionário, de modo que à primeira vista possa parecer que a pergunta está duplicada, o objetivo é fazer com que o avaliador repense a avaliação deste indicador e evitar incoerências.

Antes da aplicação do Medidor de Competências, os colaboradores devem passar por uma nova fase de sensibilização, onde são apresentados o projeto e o questionário, explicada a sua finalidade e dadas as instruções de preenchimento.

Segue um exemplo do questionário construído para aplicação no CODT:

Medidor de Competências

Avaliado: _____

Data: ____/____/____

Avaliador: _____

Este questionário contém vários indicadores de competências. Use as seguintes orientações para o preenchimento:

* Leia todos os indicadores pertinentes a cada competência;

* Identifique a sua avaliação de cada indicador na área em branco;

* Expresse esta avaliação total dando ao avaliado um grau de 1 a 5, assinalando a coluna correspondente.

1	2	3	4	5
Inaceitável	Insatisfatório	Médio	Bom	Excelente
Dê o grau 1 se você achar nenhuma evidência da competência investigada.	Dê o grau 2 se você achar pouca evidência da competência investigada.	Dê o grau 3 se você achar alguma evidência da competência investigada.	Dê o grau 4 se você achar boa evidência da competência investigada.	Dê o grau 5 se você achar muito forte evidência da competência investigada.

Nº	Indicadores de competências	1	2	3	4	5
1	Comprometimento: Capacidade de disponibilizar todo o potencial em prol dos objetivos e metas da equipe, colaborando, dando suporte com total dedicação e empenho.					
a	Dá o máximo de si todos os dias, está profundamente comprometido com o trabalho.					
b	Assume tudo como se fosse dono, inclusive os sucessos e os fracassos da equipe. Quando ganha, todos ganham; quando perde, todos perdem.					
c	Outras perguntas...					
2	Espírito de equipe e cooperação: Capacidade de compartilhar conhecimentos, incentivar a troca e o interesse pelo crescimento conjunto da equipe, por um objetivo comum.					
a	Todos os esforços estão alinhados com os esforços da equipe. Remam no mesmo sentido.					
b	Usa as habilidades e conhecimentos uns dos outros e aprende a todo momento.					
c	Outras perguntas...					
3	Conhecimento da função: Interesse em manter-se atualizado com o desenvolvimento da função e na busca de informações relacionadas com seu trabalho.					
a	Tem visão clara de seus papéis.					
b	Procura cumprir prazos sem prejuízo da qualidade.					
c	Outras perguntas...					
4	Foco no cliente e solução de problemas: Toma providências rápidas diante de problemas, conflitos, visando o melhor atendimento das necessidades dos clientes e colegas de trabalho.					
a	Atende os clientes sempre com presteza, simpatia e agilidade.					
b	Quando ocorre um problema, assume o problema como se fosse seu. Sente-se responsável pela solução. Não passa o problema adiante a menos que não tenha autonomia para resolvê-lo.					
c	Outras perguntas...					
5	Flexibilidade: Capacidade de adaptação rápida a situações inesperadas.					
a	Pode facilmente se adaptar a novas situações e a novas condições.					
b	Incorpora rápida e facilmente mudanças em procedimentos rotineiros.					
c	Outras perguntas...					
6	Proatividade: Capacidade de antecipar-se aos fatos, tendo ações preventivas no sentido de conduzir a equipe a atingir os melhores resultados.					

a	Consegue prever acontecimentos e evitar adversidades ou erros.						
b	Percebe quando vai ocorrer um problema. Antecipa ações para lidar com os obstáculos prováveis.						
c	Outras perguntas...						
7	Organização e planejamento: Capacidade de organizar e estabelecer ordem de prioridade às tarefas, mesmo diante de situações adversas, e otimizar procedimentos para melhores resultados.						
a	Tem o hábito de planejar as tarefas diárias mesmo em meio a dificuldades e imprevistos.						
b	Pode encontrar com facilidade qualquer pasta ou documento que lhe seja solicitado.						
c	Outras perguntas...						
8	Comunicação e feedback: Capacidade de receber, compreender e transmitir informação de forma clara e concisa. Aceita e faz críticas construtivas de maneira apropriada e no momento certo.						
a	Está sempre informado do andamento dos processos.						
b	Busca que as outras pessoas também estejam informadas, transmitindo as informações necessárias.						
c	Outras perguntas...						
9	Relacionamento interpessoal: Capacidade de se relacionar de forma construtiva com o time, demonstrando consideração e respeito pelos colegas, promovendo a união e integração de todos e compartilhando problemas e soluções.						
a	Não tem competidores ou "inimigos" dentro da equipe.						
b	Demonstra consideração e respeito por seus colegas.						
c	Outras perguntas...						
10	Autodesenvolvimento: Capacidade de buscar seu próprio desenvolvimento profissional.						
a	Busca aperfeiçoar continuamente suas habilidades comportamentais.						
b	Sempre sabe dos cursos que estão acontecendo relacionados à sua área de atuação profissional.						
c	Outras perguntas...						

Para chegar ao nível de competência do colaborador, são somadas as notas atribuídas a cada indicador e divididas pela quantidade total de indicadores da competência (cálculo da média simples). Por exemplo, um colaborador que tenha obtido notas 3, 3, 4 e 4 respectivamente nos indicadores correspondentes à competência autodesenvolvimento, obteria nota 3,5 nesta competência ($3 + 3 + 4 + 4 = 14 : 4 = 3,5$).

Esse resultado se comparado ao NCF (nível de competência da função) indica qual a distância entre o desempenho do colaborador e o desempenho ideal esperado dele em cada competência sob a análise do avaliador. Considerando o mesmo exemplo acima citado, sendo o NCF da competência autodesenvolvimento para o cargo deste colaborador nota 5, há uma distância de 1,5 pontos que devem ser recuperados através de ações a serem descritas no Plano de Desenvolvimento de Pessoas.

As vantagens da utilização do Medidor, segundo Rabaglio (2004), são que todos terão ciência do que é bom para o seu desenvolvimento e o da equipe e do que é preciso para que se desempenhem bem, o *feedback* torna-se uma prática comum e as pessoas têm um plano de ação e podem trabalhar pelo seu aperfeiçoamento, o líder cria a cultura do *feedback* e estimula todos a usarem esta ferramenta para fortalecer pontos positivos uns dos outros, o líder e a

equipe em si serão capazes de monitorar o progresso e de adotar corretivos, se necessário, entre outros.

6.2.2 Tipo de Avaliação

O CODT acredita que é importante criar em seus colaboradores a cultura de buscar seu próprio desenvolvimento. Neste contexto, foi utilizada a auto-avaliação, quando o avaliado faz sua própria avaliação. Porém, este tipo não é completo pois não incentiva a interação entre os colaboradores e a prática do *feedback*.

Portanto, foi escolhida uma combinação de tipos de avaliação para atingir os objetivos da empresa. Além da auto-avaliação, serão utilizadas a avaliação do superior imediato, o que Leme (2005) chama de avaliação conjunta, ou avaliação 180°.

No Centro Cirúrgico e Recepção, onde os colaboradores apresentam maior maturidade profissional e já tem a cultura do *feedback* constante, pode ser utilizada a avaliação de pares, onde um colaborador do mesmo nível hierárquico avalia o outro, reduzindo a influência da chefia no processo. Nos demais setores permanece a avaliação 180°.

A avaliação da Administradora é composta da auto-avaliação, como nos demais cargos, e da avaliação da Diretoria, que acompanha seu trabalho e exerce supervisão sobre suas atividades.

A periodicidade da avaliação será semestral. Na primeira avaliação o colaborador tem uma base para o seu desenvolvimento, e a empresa estabelece as metas de desempenho e o Plano de Desenvolvimento de Pessoas, para que na segunda avaliação, o resultado possa ser utilizado para fins de encareiramento e promoção.

Com isso conclui-se a Parte II da Etapa II.

7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A sistemática de avaliação de desempenho por competências é de grande utilidade para as empresas que aplicam ou pretendem aplicar a gestão por competências. Este é o caso do Centro Oftalmológico de Diagnóstico e Terapêutico, que no intuito de avaliar a compatibilidade entre as competências organizacionais e individuais, tem focado esforços no desenvolvimento de seus colaboradores. Há pouco tempo, criou seu Plano de Cargos e Salários, e como critério

de encarecimento e fator de incremento à qualidade dos serviços prestados, deseja utilizar a ferramenta de avaliação de desempenho por competências.

O CODT é uma empresa de serviços na área da saúde, onde para manter os padrões altos de qualidade exigidos pelo mercado, é necessário ter no seu quadro funcional pessoas altamente qualificadas e trabalhando por um objetivo comum.

Estes fatores delinearão a construção do problema de pesquisa do presente trabalho: quais parâmetros de competência o CODT deverá contemplar visando criar um sistema de avaliação de desempenho para gerenciar melhor a qualidade da prestação de serviços de seus funcionários?

Pode-se concluir que esta ferramenta pode ser aplicada de maneira eficaz e eficiente nesta organização para este fim.

Em relação à aplicação do sistema de Avaliação de Desempenho por competências com as práticas identificadas, constatou-se que esta é uma ferramenta que pode ser utilizada para fins de encarecimento e promoção, bem como para a criação de um Plano de Desenvolvimento de Pessoas e o mapeamento das competências pode ser utilizado para a aplicação de outras ferramentas da Gestão por Competências. Por outro lado contribui significativamente para o aprimoramento da qualidade na prestação de serviços já que incrementa a motivação e incentiva o aumento da qualificação do quadro funcional.

Conclui-se que o Medidor de Competências, construído através do Inventário Comportamental para Mapeamento de Competências pode ser utilizado para todos os colaboradores da empresa, considerando-se o Nível de Competência da Função.

Quanto ao objetivo de estruturar a implantação do sistema na empresa, observa-se que com o detalhamento das metodologias de avaliação e da aplicação, tem-se subsídios para que esta ferramenta seja implantada integralmente no CODT.

Diversos outros trabalhos podem derivar deste. Recomenda-se a realização de outros estudos visando aplicar outras ferramentas da Gestão por Competências, como seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração, aproveitando o mapeamento de competências realizado neste trabalho. Também é válida a criação de um sistema informatizado para a aplicação deste método, que alimentado com o resultado da avaliação faria o confronto entre o ideal e o obtido.

Outra possibilidade é a análise da reação dos colaboradores à implantação da avaliação de desempenho por competências na empresa, bem como das melhorias resultantes desta implantação como o impacto na qualidade percebida pelos clientes do CODT após a implantação do mesmo.

Por fim, recomenda-se a realização de estudos quanto à aplicabilidade deste modelo proposto em outras empresas, de portes diferentes e que atuem em setores diversos.

REFERÊNCIAS

BENETTI, Kelly Cristina.; EYNG, Poliana Marlene.; GAMA, Gustavo Lopes. Plano de cargos e salários com pesquisa salarial. **Centro Oftalmológico de Diagnose e Terapêutica**. Florianópolis, 2005.

BERGAMO FILHO, Valentino. **Gerência econômica da qualidade através do TQC**: como obter melhor qualidade com redução significativa de custos. São Paulo: Makron Books, 1991.

BOHLANDER, George.; SNELL, Scott.; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Thomson, 2003.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Qualidade total**: padronização de empresas. 4.ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

COOPERS & LYBRAND. **Remuneração estratégica**: a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1996.

DUTRA, Joel Souza (org). **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

FISCHER, Rosa Maria. Mudança e transformação organizacional. In: FLEURY, Maria Teresa Leme (coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, Maria Teresa Leme. A gestão da competência e a estratégia organizacional. In: FLEURY, Maria Teresa Leme (coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FREITAS, Rubens Cerqueira. **Avaliação de competências**. São Paulo, 2001. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3185&org=7>>. Acesso em 08 out. 2005, 16:30.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade**: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992

GIRARDI, Dante Marciano. **Evolução histórica da administração de recursos humanos no Brasil**. Florianópolis, 2002. Disponível em: <<http://www.cras.org.br>>. Acesso em 08 nov. 2004, 21:30.

GRAMIGNA, Maria Rita Miranda. **Modelos de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

HAMEL, Gary.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar os mercados de amanhã. 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HARRINGTON, H. James; HARRINGTON, James S. **Gerenciamento total da melhoria contínua**. São Paulo: Makron Books, 1997.

LACOMBE, Francisco José M.; HEILBORN, Gilberto Luiz J. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LEME, Rogerio. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências**: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1995.

OLIVEIRA, Heitor Chagas de. **O jogo da malha**: recursos humanos e conectividade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

PEREIRA Jr., Paulo Jorge C.; GONÇALVES, Paulo Roberto S. **A empresa enxuta**: as idéias e a prática que fazem das pequenas empresas as organizações mais ágeis do mundo. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho**: nova abordagem. 8. ed. São Paulo: LTr, 2002.

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RESENDE, Enio. **O livro das competências**: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

RODRIGUEZ, Martius V. Rodrigues y. **Classificando as competências**. São Paulo, 2002. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3250&org=7>>. Acesso em 05 out. 2005, 17:30.

RUZZARIN, Ricardo; AMARAL, Augusto; SIMINOVSKI, Marcelo. **Gestão por competências**: indo além da teoria. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2002

SAVIANI, José Roberto. **Repensando as pequenas e médias empresas**: como adequar os processos de administração aos novos conceitos de modernidade. São Paulo: Makron Books, 1994.

STOFFEL, Inácio. **Administração do desempenho**: metodologia gerencial de excelência. Florianópolis: Perspectiva, 1997.

VERGARA, Sylvia Maria. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

ZARIFIAN, Philippe. **O modelo das competências**. São Paulo: Senac, 2003.

_____. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.