

## **AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS EM UMA INSTITUIÇÃO HOSPITALAR: A VISÃO DE AVALIADOS E AVALIADORES**

### **Fabiana Camila Jorge**

Especialista em Modelos de Gestão estratégica de Pessoas pela Fundação Instituto de Administração, Brasil  
fabianacamilajorge@gmail.com

### **João Paulo Bittencourt**

Doutorando em administração pela Universidade de São Paulo, Brasil  
bittencourtjp@usp.br

### **Bárbara Galleli**

Doutoranda em administração pela Universidade de São Paulo, Brasil  
b.gallelidias@gmail.com

### **RESUMO**

Este artigo tem como objetivo analisar a visão de avaliados e avaliadores a respeito do processo de avaliação de desempenho baseado em competências, de uma instituição hospitalar. A pesquisa possui natureza predominantemente qualitativa, cuja estratégia deu-se pelo estudo de caso. Os procedimentos utilizados para coleta de dados foram: análise documental, questionários e entrevistas semiestruturadas. Para a análise das respostas obtidas no questionário, foi utilizado o tratamento estatístico descritivo dos dados. As entrevistas, por sua vez, foram interpretadas por meio da análise de discurso. Ambas as análises confluíram na triangulação de métodos de pesquisa. Foram evidenciados pontos fortes e oportunidades de melhoria nos processos de avaliação de desempenho executados pela organização. Além disso, discutiu-se o entendimento comum por parte dos usuários sobre seus significados e sobre a sua capacidade de aprimorar práticas atuais e que existem benefícios confiáveis e válidos na aplicação deste tipo de ferramenta. Destacou-se ainda a relevância da possibilidade de revisitar os processos de avaliação de forma a serem mais efetivos e condizentes com as expectativas organizacionais e individuais. Pretendeu-se com esta pesquisa contribuir

para a afirmação da necessária aproximação da academia com a realidade de gestão, facilitando a conversação e refletindo benefícios para ambas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão por competências; avaliação de desempenho; avaliação de competências; instituição hospitalar.

## **ASSESSMENT OF COMPETENCE IN A HOSPITAL INSTITUTION: THE VISION OF REVIEWS AND REVIEWERS**

### **ABSTRACT**

This article aims to analyze the vision of reviews and reviewers about the performance evaluation process based on competences, at a hospital. The research has predominantly qualitative nature, which strategy was concerned to the case study. The procedures used for data collection were document analysis, questionnaires and semi-structured interviews. For the analysis of the responses to the questionnaire, the descriptive statistical treatment of the data was used. The interviews, in turn, were interpreted by means of discourse analysis. Both analyzes converged on the triangulation of research methods. Strengths and opportunities for improvement in the processes of performance evaluation performed by the organization were evidenced. Furthermore, we discussed the common understanding on the part of users about their meaning and on their ability to enhance current practices and that there are reliable and valid benefits in applying this type of tool. It was also highlighted the importance of the possibility of revisiting the evaluation processes in order to be more effective and consistent with the organizational and individual expectations. The intention of this research was contribute to the affirmation of the necessary approximation of the academy with the reality of management, facilitating conversation and reflecting benefits to both.

**KEY WORDS:** Competence Management; performance evaluation; competence assessment; hospital.

## **1 INTRODUÇÃO**

O reconhecimento da função estratégica da área de gestão de pessoas faz emergir discussões que implicam para as organizações assumir a necessidade de gerir o desempenho individual e coletivo de maneira alinhada à estratégia organizacional. Nesse contexto, a gestão de desempenho, em conformidade aos modelos de gestão articulado por competências, aparece como alternativa cada vez mais disseminada nos cenários acadêmico e empresarial, tendo em vista sua capacidade de proporcionar a gestão alinhada de objetivos estratégicos organizacionais, anseios individuais e demandas ambientais.

Essa inter-relação entre estratégia e competências pode de fato confluir em benefícios diretos para a organização, permitindo o alinhamento entre objetivos de curto e longo prazo, o aumento da sinergia entre novas e competências já existentes, bem como melhor coordenação da gestão na identificação e desenvolvimento de competências, individuais ou organizacionais, que devem fomentar novas estratégias (Bitar & Hafsi, 2007).

O desenvolvimento das competências organizacionais está intimamente ligado ao desenvolvimento das competências individuais e, para este último, são necessários tanto o instinto próprio quanto investimentos organizacionais em seus funcionários (Munck, Borim-de-Souza & Zagui, 2012). Essenciais, dentre tais investimentos, estão os direcionados a ferramentas estruturadas, capazes de avaliar o desempenho do indivíduo em relação a suas entregas de competências esperadas pela empresa ao longo do tempo. A importância de tais instrumentos reside em seu objetivo de agregar valor à organização e ao indivíduo, possibilitando desenvolvimento mútuo.

A constatação de que as competências desenvolvidas contribuem para melhores desempenhos individuais e organizacionais é uma etapa fundamental na indicação da validade preditiva de um modelo de gestão por competências (Munck, Munck & Borim-de-Souza, 2011). Neste ponto, entretanto, persiste o questionamento sobre a relação entre os objetivos propostos pelos modelos de gestão por competências e seus respectivos resultados. Nesse sentido, a avaliação de desempenho aparece na literatura recente como o método mais utilizado para mensurar os resultados e entregas dos profissionais dentro das organizações. Pode-se dizer que sua meta é diagnosticar e analisar o

desempenho individual e grupal dos funcionários, viabilizando o desenvolvimento pessoal e profissional, assim como melhor desempenho (Limongi-França, 2010).

Muitos autores da área de gestão de pessoas, administração de recursos humanos, gestão do comportamento, entre outros, dedicaram suas pesquisas ao assunto, o que resultou em muitas publicações sobre o tema. Em cenário nacional, Santos, Coelho Júnior e Moura (2011) e Munck et al. (2011) realizaram levantamentos na literatura disponível e constataram um volume significativo de publicações acerca do assunto. Entretanto, o que se encontra, na maioria dos casos, é apenas a parte conceitual do processo de avaliação, e pouco foco é direcionado para sua construção e aplicação empírica.

Diante dessas considerações, neste artigo, o objetivo é analisar a visão de avaliados e avaliadores a respeito do processo de avaliação de desempenho baseado em competências de uma instituição hospitalar. Em seu âmbito, são consideradas a percepção desse grupo em relação à aplicação e objetivos de tal ferramenta de gestão, além de sua utilidade no desenvolvimento individual e profissional.

Acredita-se que a gestão e, por conseguinte, a avaliação de desempenho no contexto dos modelos de gestão articulados por competências constituam um dos diversos desafios que poderiam ou até deveriam tornar-se grandes temas para uma extensa agenda de pesquisa, dentro do universo da área de gestão de pessoas. Mesmo tratando-se de um assunto bastante explorado por vias teóricas e conceituais, este é um tópico que merece atenção em novas pesquisas, principalmente empíricas, inclusive no sentido de estimular descobertas que poderão confrontar ou reforçar a teoria.

A preocupação em demonstrar a visão dos avaliados e avaliadores em relação ao processo de avaliação de desempenho reside na tentativa de extrair todo o potencial e benefícios que a ferramenta pode oferecer, assim como seus focos de limitações, ainda que apenas na visão dos participantes da pesquisa. Será possibilitada à organização a atuação em pontos que necessitam revisão e manutenção, evidenciados pelo presente estudo, o que pode favorecer não somente a instituição como um todo, mas também seus membros. Extrapolando as implicações para a organização estudada, este estudo visa a atingir os gestores em geral, principalmente os envolvidos com a gestão de competências,

instigando-os sobre este instrumento de avaliação capaz de fornecer informações que direcionarão a busca por melhores práticas organizacionais.

## **2 MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS ARTICULADOS POR COMPETÊNCIAS**

A incorporação da abordagem das competências é de tal amplitude em uma organização que deve levar a novos modelos de gestão e, inclusive, a novos modelos organizacionais (Bitar & Hafsi, 2007). De fato, a gestão de competências faz parte de um sistema maior de gestão organizacional, trata-se de um processo contínuo que tem como ponto inicial a estratégia da organização e que direciona suas ações para captação e desenvolvimento das competências necessárias ao cumprimento de seus objetivos (Munck et al., 2011).

Dentre as razões para a incorporação de modelos de gestão articulados por competências, Draganidis e Mentzas (2006) apontam duas essenciais: a) podem proporcionar a identificação de habilidades, conhecimentos, comportamentos e competências necessários às demandas atuais e futuras de seleção de pessoal, em alinhamento às estratégias e às prioridades organizacionais; e b) podem auxiliar a direcionar esforços para o desenvolvimento de indivíduos e de grupos.

Para gerir competências, não basta apenas adotar um modelo, pois, uma vez incorporado, este demanda uma carga administrativa considerável, além dos conflitos possíveis (Markus, Cooper-Thomas & Allpress, 2005). Um modelo de gestão de competências é envolto por uma série de riscos de decomposição dos vínculos sociais e das pertinências coletivas, que, em conjunto, podem promover uma individualização desenfreada. Comunicação e transparência, portanto, são essenciais, mas representam fatores imersos em inúmeras dificuldades, já que precisam ajustar-se aos pontos de vista, linguagens e pertinências, nunca homogêneos (Zarifian, 2003).

Por esse contexto de complexidade em que se encontram os modelos de gestão articulados por competências, não são raros os trabalhos encontrados que relatam os obstáculos e as dificuldades que envolvem sua definição e operacionalização. Markus, Cooper-Thomas e Allpress (2005) frisam que o maior problema no uso dos modelos de competência está na falta de homogeneidade

em sua definição e também sua amplitude. Vakola, Soderquist e Prastacos (2007) explicam que tais dificuldades estão frequentemente associadas à complexidade do processo exigido na identificação de competências apropriadas e também aquelas associadas ao processo de construção de um modelo adequado à realidade organizacional. Fleury e Fleury (2004) apontam a grande dificuldade que as empresas têm no alinhamento de competências e estratégias. Em virtude dessas e de tantas outras barreiras, o modelo de gestão por competências acaba por perder sua utilidade, passando, muitas vezes, a ser mais um empecilho na organização, em lugar de um sistema de suporte à gestão.

Nesta discussão sobre os modelos de gestão baseados em competências, alguns pontos devem ser destacados. Há evidente necessidade de uma abordagem prospectiva e proativa dos modelos, com vistas a que seja permitido à organização eliminar e compensar competências que desde sua identificação se mostrem obsoletas. Da mesma forma, as competências, se desenvolvidas em consonância à estratégia, podem ser utilizadas como poderosos instrumentos de comunicação a fim de traduzir estratégias e mudanças em termos comportamentais, os quais são mais facilmente compreendidos e, portanto, aplicáveis (Vakola, Soderquist & Prastacos, 2007).

A gestão por competências exige ainda a retomada da valorização da relação entre organização e indivíduo, pois ressalta a importância do ser humano competente na efetividade dos inúmeros processos inseridos em uma rotina empresarial. Ela pede o alinhamento dos propósitos coletivos e individuais dos funcionários aos propósitos organizacionais. Em um contexto de valorização do indivíduo e de devolução do trabalho ao homem, preocupações concernentes a sua historicidade, formação educacional, desenvolvimento profissional e relacionamento social passam a importar mais (Zarifian, 2003).

O comprometimento dos membros organizacionais, e principalmente dos gestores diretamente envolvidos, é também de suma importância. Os gestores não são apenas responsáveis por identificar competências adequadas a partir de um conjunto preexistente, mas também por fomentar, moldar e possivelmente dissolvê-las (Bitar & Hafsi, 2007). Afirma-se que o fator crítico para o sucesso do desenvolvimento das competências organizacionais diz respeito às reais

intenções dos gestores em fazê-lo, exigindo esforços constantes ao longo do tempo (Spanos & Prastacos, 2004).

Para superar as dificuldades frequentes atreladas à incorporação de modelos de gestão baseados em competências, as ações devem ser tomadas coletivamente, considerando-se objetivos organizacionais, anseios individuais e influências do ambiente. As mudanças afetam não somente o âmbito da empresa, mas também o do indivíduo, principal fator para que decisões sejam tomadas. Visualiza-se, assim, a essencialidade da comunicação eficiente, haja vista que, a partir dela, dificuldades comuns – como disseminar adequadamente o modelo por toda a organização, relacionar as competências individuais às organizacionais e ativar competências obsoletas – podem ser resolvidas com mais facilidade.

Munck et al. (2011) alertam que um modelo de competências pode ser considerado válido na medida em que possuir uma linguagem comum em diferentes níveis estratégicos na organização que o ampara, situação que permite qualidade e agilidade em seus processos de avaliação, implantação e aprimoramento. Cabe à organização, portanto, prezar por um modelo de gestão articulado por competências válido que lhe permita atuar em conformidade com seus objetivos.

Como observado, as competências individuais são diretamente associadas ao ambiente de trabalho, ou seja, às organizações. Existe uma relação íntima entre competências organizacionais e individuais, na medida em que o profissional traz efetiva contribuição ao conjunto de conhecimentos da empresa, contribuindo para a manutenção da vantagem competitiva e, portanto, agregando valor para a organização (Dutra, 2007). Assim, com enfoque na avaliação do desempenho de pessoas via competências, no tópico seguinte, exploram-se questões sobre competências individuais e suas possibilidades de avaliação nas organizações.

## 2.1 COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS E AVALIAÇÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

Os registros mais significativos sobre o tema originam-se na década de 1970, com os estudos de David McClelland. Desde então, houve ampliação das

pesquisas sobre competências, sendo possível encontrar esse termo definido de diversas formas, sob a ótica de diversos paradigmas, em enfoques e classificações distintas. Em nível individual, Draganidis e Mentzas (2006) elencam em sua pesquisa 13 definições para o termo **competências**, estabelecidas por acadêmicos e organizações de variadas localidades do mundo, desde o ano de 1982 até 2003. Os autores percebem que, basicamente, as competências do indivíduo são conceituadas como uma combinação de conhecimentos tácitos e explícitos, comportamentos e habilidades que proporcionam à pessoa o potencial de efetividade no desempenho de tarefas.

Para Drejer (2002), as competências individuais significam a aplicação de qualidade do conhecimento em experiências e ações, ou seja, em conformidade com os resultados esperados. Para Maggi (2006), a competência individual representa a tradução de conhecimentos e experiências em ação, no decorrer de uma aprendizagem contínua. A competência é primordialmente **saber interpretar, saber avaliar e saber intervir** para administrar, ao mesmo tempo, o desenrolar da ação e o espaço dos reconhecimentos recíprocos. O autor acrescenta que a competência é uma combinação de elementos distintos: a dimensão do conhecimento combina inevitavelmente com a da experiência, com a dos valores, com a da história pessoal e a da história do trabalho, e tudo isso no momento da ação individual, subjetiva e social. A competência é então contextualizada, é específica de determinada situação e, assim, totalmente contingente; é impossível reproduzi-la ou transpô-la para outra situação.

Em consonância, Fleury e Fleury (2004) compreendem que a noção apropriada de competência é associada a verbos e expressões como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, engajar-se, assumir responsabilidades e ter visão estratégica. Para eles, as competências são conhecimentos e habilidades em ação. Ademais, as competências individuais, por serem contextualizadas, serão diferentes conforme a pessoa atue em uma ou em outra organização. A competência do indivíduo não é um estado, tampouco se reduz a um conhecimento específico; ao contrário, para acompanhar o dinâmico ambiente organizacional, as competências devem ser atualizadas e aprimoradas (Maggi, 2006; Fleury & Fleury, 2008). Para tanto, são necessários parâmetros de avaliações.

Nas organizações de saúde, Brand e Tolfo (2007) relatam a descrição, que não parece ser diferente, das competências dos profissionais. Para estarem bem preparados no mercado atual, é necessário que esses profissionais estejam integrados no negócio e nos objetivos da instituição, que possuam competências técnico-profissionais específicas para realizar suas operações da melhor forma possível e, principalmente, que desenvolvam competências sociais, pois estarão relacionando-se com pessoas, seja seu cliente externo ou interno.

Espera-se que na organização observem-se os indivíduos que nela exercem suas funções não como um recurso ou um ativo, mas sim como uma extensão estratégica de todos os objetivos mercadológicos. Ao considerar que as competências individuais identificam a proficiência dos indivíduos em tomarem decisões acertadas mediante situações de dificuldades complexas, assume-se que, para tal, o desenvolvimento dessas competências deve ocorrer, principalmente, por instinto próprio, mas, também, por investimentos organizacionais em seus funcionários (Munck et al., 2012). É o departamento de RH, a partir da estruturação de um planejamento direcionado, o órgão responsável pelo desenvolvimento das competências individuais, capaz de realizar a conexão entre competências organizacionais e individuais (Drejer, 2002).

Tão relevante quanto propiciar o desempenho no trabalho e o desenvolvimento das pessoas a partir de suas competências, é investir em mecanismos de avaliação das mesmas. Em primeira instância, no contexto da gestão de pessoas, a avaliação de desempenho é a prática de julgamento a partir dos objetivos traçados pela organização: se eles foram alcançados e se houve uso eficiente dos recursos. Tem como meta diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos funcionários, viabilizando o desenvolvimento pessoal e profissional, assim como melhor desempenho (Limongi-França, 2010).

Especificamente, a gestão de desempenho baseada em competências considera o caráter de complementaridade e interdependência entre competência e desempenho. Integra, em um único modelo de gestão, as atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação de desempenho, a partir de um diagnóstico das competências fundamentais à organização, desde o nível corporativo até o individual (Brandão & Guimarães, 2001). Essa avaliação

fundamenta-se no conjunto de tarefas do cargo ou posição ocupada pelo indivíduo (Fleury & Fleury, 2007), sendo o desempenho propriamente expresso em função dos comportamentos (ou competências) que a pessoa manifesta e das realizações decorrentes desses comportamentos (Gilbert, 1978).

Um dos conceitos mais disseminados e utilizados no meio acadêmico e empresarial a respeito da avaliação de pessoas baseada em competências é o de entrega. A entrega consiste, conforme Dutra (2007), em uma dimensão da competência referente àquilo que a pessoa pode e quer entregar à organização. Munck et al. (2011) acrescentam que uma pessoa deter um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes não implica necessariamente que a organização se beneficie diretamente deles. A verificação da entrega indicaria esse benefício.

Pode-se definir desempenho, portanto, como o conjunto de entregas e de resultados de um indivíduo para a organização, existindo no processo de avaliação três fatores fundamentais em interação: o desenvolvimento, ligado à capacidade do indivíduo para assumir tarefas de maior complexidade; o esforço, ou seja, a energia investida para executar a tarefa; e o comportamento. Uma pessoa é **competente** quando, por meio de suas entregas, agrega valor a si e à organização (Dutra, 2007).

Dutra (2004) desenvolveu um método de avaliação de competências individuais a partir da noção de entrega. Nele, a noção de competências articula-se à noção de complexidade na medida em que pessoas com maior nível de desenvolvimento são capazes de maior abstração e, portanto, possuem competências em maior grau de sofisticação do que profissionais **menos** desenvolvidos. Ademais, considera-se que profissionais atuantes em níveis de complexidade mais elevados agregam maior valor à organização. Por meio da mensuração dos níveis de complexidade do cargo, perante as competências já definidas, é possível medir o desenvolvimento de um indivíduo (Dutra, 2007) Dessa forma, os conceitos de competência, complexidade, desenvolvimento individual e agregação de valor complementam-se e podem constituir a base para a construção de um sistema de gestão do desenvolvimento e desempenho pessoal.

Outro instrumento de gestão do desempenho bastante propagado é o *Balanced Scorecard* (BSC), desenvolvido por Kaplan e Norton (1997). Com o BSC, busca-se avaliar resultados a partir da mensuração de ativos tangíveis e intangíveis de uma empresa a partir de quatro perspectivas de desempenho: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem. Há uma visão sistêmica de hipóteses sobre causas e efeitos, sendo assim, os objetivos e indicadores em cada perspectiva de desempenho influenciam uns aos outros. Ao traduzir a estratégia corporativa em objetivos, ações e indicadores, o BSC pode subsidiar o diagnóstico de competências, orientando a identificação das competências necessárias à consecução de objetivos em cada perspectiva de desempenho.

Há também organizações que utilizam ainda instrumentos que permitem mensurar o desempenho individual no trabalho, sob a ótica de múltiplas fontes de avaliação, como o superior, os colegas, os subordinados e outros. A avaliação 360 graus justifica-se na medida em que a avaliação dos comportamentos ou competências manifestas pela pessoa envolve certa subjetividade, já que se baseia na observação do avaliador a respeito do avaliado.

A percepção do avaliador sobre o comportamento do avaliado muitas vezes é carregada de vieses, em razão de fatores como preconceito, indulgência, severidade e leniência, entre outros (Caetano, 1996). Quando a avaliação é realizada por uma só pessoa, por sua vez, é comum a ocorrência de distorções, como o exercício de pressão e controle psicossocial no trabalho. Da mesma forma, há autoavaliação, em que o funcionário é convidado a realizar uma análise crítica de seu desempenho. Por ser realizado pelo próprio indivíduo, pode ter um forte viés e falta de sinceridade (Limongi-França, 2010).

Nesse modelo, o funcionário é avaliado não apenas pelo seu superior, mas também por outros sujeitos que interagem com ele em seu trabalho, como colegas da equipe, subordinados, clientes e, em alguns casos, até por fornecedores e pelo próprio funcionário (autoavaliação). Os supervisores representam as fontes tradicionais de informação para a avaliação, já que muitas vezes se encontram em posição privilegiada para observar o desempenho. No caso da autoavaliação, os objetivos de desenvolvimento são favorecidos, uma vez que aumentar o envolvimento do colaborador no processo de análise constitui um ponto de partida para o estabelecimento de metas futuras. A

avaliação pelo subordinado também favorece os objetivos de desenvolvimento, pois este encontra-se numa posição apropriada para avaliar, em frequente contato com o avaliado, de onde se observam muitos comportamentos relacionados ao desempenho (Bohlander, Snell & Sherman, 2003).

O pressuposto, portanto, é de que a avaliação realizada por diversos atores é mais rica e fidedigna do que aquela feita por uma única pessoa, pois visa a obter maior número de informações sobre o desempenho de um funcionário, mas, sobretudo, porque os envolvidos passam a compartilhar a responsabilidade pelo processo e eventuais distorções na percepção de um dos avaliadores se diluem nas avaliações realizadas pelos demais (Brandão et al., 2008).

Os três métodos citados – o modelo de Dutra (2004, o BSC de Kaplan e Norton (1997) e a avaliação 360 graus – possuem suas particularidades, vantagens e desvantagens (Brandão et al., 2008), não cabendo aqui explorá-las. Entretanto, cabe ressaltar que esses são instrumentos que tanto podem ser aplicados exclusivamente ou em integração, sendo esta última uma maneira mais robusta de gestão de desempenho baseada em competências.

A principal vantagem de ter uma política de avaliação de desempenho dentro da organização é possibilitar que o desempenho individual e/ou coletivo seja aprimorado. O *feedback* sobre a qualidade do trabalho realizado é capaz de incitar melhorias no desempenho e possibilita a prática de ações de reconhecimento e desenvolvimento, como nível de salário e bonificações, promoções e demissões, necessidades de treinamento e planejamento de carreira, com papel determinante na motivação do funcionário (Limongi-França, 2010).

Vistas as considerações teóricas relevantes à pesquisa empírica realizada, seguem os procedimentos metodológicos aplicados.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Mediante o objetivo deste artigo, classifica-se esta pesquisa como predominantemente qualitativa, realizada por uma abordagem descritiva (Flick, 2009), cuja estratégia deu-se pelo estudo de caso (Yin, 2001). Os procedimentos

utilizados para coleta de dados foram: análise documental, questionários e entrevistas semiestruturadas (Flick, 2009).

Para a pesquisa documental, com o objetivo de levantar informações sobre o programa de competências institucional, além da análise do processo de avaliação de desempenho baseado em competências adotado na organização, foi utilizado o material disponibilizado na página do programa de competências e avaliação de desempenho na intranet da empresa, que contém informações sobre histórico, metodologia, estruturação e base teórica, além de relatórios com os resultados das avaliações dos últimos anos.

O questionário foi elaborado com 11 perguntas fechadas e uma aberta, baseadas no referencial teórico levantado. As questões fechadas constituíram-se em frases afirmativas, em relação às quais os respondentes deveriam assinalar algum grau de concordância ou discordância, em uma escala Likert de cinco pontos, variando de "discordo totalmente" a "concordo totalmente". As afirmativas, dispostas no Quadro 1 (vide tópico 4), estavam relacionadas ao modelo de gestão de desempenho da organização, abordando temas como sua concepção e sua previsão de resultados. Havia também no questionário uma pergunta aberta para que o respondente pudesse expor suas sugestões e comentários sobre o modelo de gestão de desempenho da organização.

Para aprofundamento de algumas questões e melhor compreensão da percepção desses profissionais, foi definida uma amostra do público respondente ao questionário, por conveniência e disponibilidade para participar de entrevistas semiestruturadas. O roteiro compreendia perguntas estabelecidas com base no processo institucional de gestão de desempenho, levando em consideração a percepção do profissional como avaliado e avaliador dentro do processo.

O universo da pesquisa representa uma população predefinida por características necessárias ao estudo em questão. Estabeleceu-se, como universo, portanto, 60 enfermeiros de nível sênior, todos da unidade hospitalar da organização pesquisada, com características semelhantes em termos de formação e especialização e atuantes nas áreas de pacientes graves (UTI, semi-intensiva e coronariana) e internação, consideradas áreas de alta complexidade. Esse público-alvo foi definido em virtude de todos atenderem ao critério de atuar no processo de avaliação por competências como avaliado e avaliador. Outro

importante critério para definição da amostra foi a relativa maturidade da gestão por competências realizada para esse grupo em relação a outros dentro da organização.

Mediante esse universo, a amostra foi definida pelos critérios de tipicidade e acessibilidade, dependendo apenas da disponibilidade dos profissionais convidados para responder ao questionário e participar da entrevista, dentro do prazo estabelecido. Foram distribuídos por *e-mail* os questionários a todos os 60 enfermeiros seniores, que tiveram o prazo de sete dias para devolução. Obtiveram-se 44 questionários respondidos e válidos, o que representa 73% da taxa de retorno. Dentre esses casos, a partir da disponibilidade e da acessibilidade dos respondentes, oito foram selecionados e convidados a participar das entrevistas, que aconteceram ao longo de uma semana.

Para a análise das respostas obtidas no questionário, foi utilizado o tratamento estatístico descritivo dos dados (frequência e média), a fim de conseguir uma melhor visualização. A utilização de apenas essa técnica característica de pesquisas quantitativas não descaracteriza, no entanto, a natureza predominantemente qualitativa deste estudo. As entrevistas, por sua vez, foram interpretadas por meio da análise de discurso (Vergara, 2012). Buscou-se, nesse sentido, não somente a apreensão da mensagem, mas a consideração sobre a condição do emissor (avaliado e avaliador) e sobre o contexto no qual o discurso está inserido.

Enfim, as análises confluíram na triangulação de métodos de pesquisa, utilizada com o propósito de sustentar e aumentar a confiabilidade dos resultados obtidos a partir da pesquisa empírica (Yin, 2001), além de enriquecer e completar a produção do conhecimento buscado por esta pesquisa (Flick, 2009).

### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

A organização estudada é uma empresa privada, de grande porte na área da saúde, situada na cidade de São Paulo. Possui aproximadamente 10.500 funcionários em seu quadro de pessoal. A distribuição dos profissionais está concentrada em 61% na base da pirâmide, em funções operacionais e técnicas; o nível profissional, com formação superior completa, representa 26% do

quadro, 11% dos quais atuam na enfermagem (Enfermeiro Jr, Pleno e Sênior). Médicos representam 9%. A liderança, diretores, gerentes, consultores e especialistas, somam 4% da população.

A área de Recursos Humanos participa ativamente da construção do planejamento estratégico organizacional, que tem como base o BSC, e da definição das metas para o ciclo, desdobrando-as por todos os níveis da liderança e correlacionando a meta pessoal e a área de atuação às metas estratégicas organizacionais.

Implementado no ano de 2008, o Programa de Competências Institucional foi construído com apoio de uma empresa de consultoria de RH, por meio de modelo participativo, desenhado em conjunto com as lideranças, considerando a missão, visão e valores da instituição, planejamento estratégico, competências essenciais e entregas esperadas. O modelo tem como base o conceito de competências e entregas de Dutra (2007) e vem sendo aprimorado ao longo da implementação.

O mapeamento das competências prevê missão e valores da organização, requisitos técnicos e acadêmicos, comportamentos necessários à função e entregas esperadas. Foi iniciado com funcionários das áreas de Enfermagem e Equipe Multiprofissional e, atualmente, dos 714 cargos existentes na organização, 56% já tiveram suas competências mapeadas. De acordo com o planejamento e cronograma institucional, todos os cargos terão competências mapeadas até o final do ano de 2014.

A avaliação de desempenho é aplicada há mais de 14 anos na instituição, no início como forma de avaliar o desempenho dos profissionais de acordo com a descrição de cargo e as metas estabelecidas pelo próprio gestor. A partir do ano de 2008, houve a incorporação das competências na avaliação de desempenho. Essa avaliação acontece anualmente, geralmente nos meses de outubro a dezembro. O período de avaliação é longo justamente para atingir o público que é bastante variado em termos de escala, plantões e facilidade de acesso a computador. A adesão à avaliação é alta, chegando a quase 100% nos dois últimos anos.

O processo de avaliação de desempenho baseado em competências visa a mensurar as entregas realizadas pelo profissional no último ciclo (anual) com

base nas competências mapeadas para o cargo/área; a identificar pontos fortes e oportunidades de desenvolvimento; e a subsidiar ações de treinamento, planos de sucessão, planos de carreira, planos de mérito e recrutamento interno, com o objetivo de suprir necessidades atuais e futuras da organização, a fim de garantir a perenidade do negócio e mão de obra qualificada.

Nesse contexto, o processo é composto pelas fases: autoavaliação; avaliação parcial, feita pelo supervisor (caso o avaliador julgue necessário, pode convidar outro profissional para ser um segundo avaliador no processo); e avaliação final, constituída pelas etapas de consenso, *feedback* e Plano de Desenvolvimento Individual (PDI).

O Plano de Desenvolvimento Individual é estabelecido individualmente, com vistas à elaboração de um plano de ação para manutenção dos pontos fortes e desenvolvimento das oportunidades de melhoria individual, estabelecendo ações, formas de execução e prazos para o atingimento de metas. Ainda nesta etapa, ocorre o *feedback*, por meio do qual o avaliado e o avaliador trocam suas percepções. O líder e a equipe são responsáveis por monitorar o progresso, verificar o que foi realizado e o que ainda falta realizar, buscar soluções que atendam ao plano de desenvolvimento individual, seja dentro da instituição, com treinamentos internos, por exemplo, seja em outras instituições com capacitações externas ou educação formal (graduação, pós-graduação, etc.), sempre em conjunto com a área de desenvolvimento.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Os dados coletados a partir da aplicação dos questionários foram submetidos a tratamento estatístico e formatados no Quadro 1.

Questões	Escala de Avaliação					Média
	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente	
1. A divulgação inicial da avaliação de competências chega a todos os funcionários permitindo uma boa adesão ao processo.	0	1	2	37	4	4,0
2. O prazo para realizar todas as etapas do processo (três meses) está adequado para proporcionar a participação de todos.	0	4	3	30	7	3,9
3. As competências e entregas esperadas de acordo ao cargo e nível do profissional são claras, não	4	15	6	19	0	2,9

deixando dúvidas durante o preenchimento da avaliação.						
4. Compreendo o que é esperado de mim como avaliado em meu cargo e nível.	0	6	2	31	5	3,8
5. Compreendo o que é esperado dos funcionários que avalio e sinto-me capaz de avaliá-los.	0	4	5	30	5	3,8
6. A avaliação de competências e o plano de desenvolvimento individual possibilitam a análise e a reflexão de pontos que considero necessários para auxiliar na gestão e no desenvolvimento da minha carreira.	0	5	4	30	5	3,8
7. A avaliação de competências e o plano de desenvolvimento individual possibilitam a análise e a reflexão de pontos que considero necessários para auxiliar na gestão e no desenvolvimento da minha equipe.	0	5	6	30	3	3,7
8. Recebo todo o apoio de que preciso da área de Recursos Humanos para esclarecer minhas dúvidas referentes ao processo.	0	9	8	25	2	3,5
9. A minha equipe acredita que os resultados da Avaliação de Competências servirão como base para o desenvolvimento e o aprimoramento de suas carreiras.	0	11	15	18	0	3,2
10. Eu acredito que os resultados da Avaliação de Competências servirão para o desenvolvimento de ações de melhoria.	1	1	4	36	2	3,8
11. Acredito que os resultados sejam vistos pela área de Recursos Humanos e Treinamento e transformados em ações de desenvolvimento.	0	3	14	27	0	3,6

### **Quadro 1: Dados obtidos a partir do questionário**

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos resultados da pesquisa

A observação generalizada ao Quadro 1 evidencia que poucos foram os itens de total rejeição entre os respondentes, apenas as questões 3 e 10 tiveram algum apontamento na opção "Discordo totalmente". Em contraste, quase todas as questões receberam total concordância, à exceção das questões 3, 9 e 11. Novamente, excluindo-se a questão 3, todas as outras demonstraram média geral acima de 3, indicativo da tendência à concordância com as afirmativas, logo à adequabilidade da gestão de desempenho adotada e praticada na organização.

Particularmente, nota-se que as questões 1 e 2, referentes à divulgação e ao prazo para realização do exercício de avaliação, respectivamente, são os pontos de maior aceitação entre os respondentes, tendo em vista serem as questões com maior média geral (4,0 e 3,9). Ainda assim, não são tópicos em que se exprime concordância total. Com relação às questões de menor média, portanto, menor concordância, há as questões 3 (2,9) e 9 (3,2).

A pergunta 3 diz respeito à transparência e à objetividade da descrição das competências e entregas esperadas de cada profissional; já a questão 9 concerne à conexão entre os resultados obtidos na avaliação de desempenho e o desenvolvimento e o aprimoramento da carreira. Os baixos valores obtidos para ambas remetem a uma possível necessidade de revisão das competências e das entregas esperadas, de modo a facilitar a compreensão do que é esperado de cada indivíduo, para que, dessa forma, possam trabalhar para alcançar as expectativas, aumentando a perspectiva de carreira e o desenvolvimento das equipes.

Quanto à perspectiva do profissional como avaliado por meio da questão 4 – “Compreendo o que é esperado de mim como avaliado em meu cargo e nível” –, a pontuação é de 3,8, demonstrando que o entendimento do que é esperado como avaliado é melhor se comparado à sua percepção quanto à compreensão de seus avaliados. Da mesma forma, verifica-se que na questão 5 – “Compreendo o que é esperado dos funcionários que avalio e me sinto capaz de avaliá-los” –, a média de 3,8, o que significa que os respondentes acreditam que possuem a compreensão do que precisam avaliar em sua equipe.

Ressalva-se que esses pontos contrapõem-se ao resultado da questão 3 – “As competências e entregas esperadas de acordo ao cargo e nível do profissional são claras, não deixando dúvidas durante o preenchimento da avaliação”. É preciso atentar para a possibilidade de que haja confusões na avaliação, tendo em vista que provavelmente o modelo não possui um compartilhamento de significados comuns entre os membros organizacionais.

As questões 6 e 7 receberam a maioria dos apontamentos na alternativa “Concordo”. Isso significa que, como avaliado, o respondente percebe a utilidade da avaliação de competências praticada na organização para a gestão e o desenvolvimento da própria carreira. Por outro lado, como avaliador, o sujeito

também acredita que essa ferramenta lhe possibilita auxiliar na gestão e no desenvolvimento de sua equipe.

As questões 8, 9, 10 e 11 abordam a visão do indivíduo, como avaliado e avaliador de sua equipe, sobre o apoio da área de RH em relação ao processo de avaliação, os reflexos dos resultados em ações de melhoria e no desenvolvimento da carreira. Os resultados mostram que há tendência a postura favorável a esse tópico, pode-se afirmar que o processo e a postura da área de RH apresentam credibilidade, mas são necessárias melhorias, principalmente sob a visão do avaliador, quando se trata da perspectiva da equipe sobre o desenvolvimento e o aprimoramento de suas carreiras.

Essas cinco últimas questões permitem discutir que, muito embora o indivíduo perceba que o modelo de avaliação de desempenho adotado seja razoavelmente adequado a ele, como avaliado e avaliador, essa posição não se repete quando se trata da equipe liderada por ele. É possível que haja alguma falha de comunicação nesse âmbito ou que, por serem cargos de níveis diferentes, exista alguma diferenciação na definição das competências para as equipes que possa causar essa percepção.

Seguindo-se as entrevistas, inicialmente notou-se que os sujeitos consideram que há clareza quanto ao procedimento e às etapas da avaliação de competências, bem como é considerado satisfatório o suporte dado pelo RH. As falas dos entrevistados, a seguir, confirmam tais constatações.

*"Eu acho que o RH até pode instrumentalizar essas pessoas no sentido de como fazer atingir aquela meta, já se faz isso de certa forma [...] Mas, eu acho que é uma competência que nós, enquanto gerentes da administração, da competência, da avaliação, precisamos tomar."* (Entrevistado 01)

*"Acho que o RH faz muitas coisas e eu me envolvo em muitas delas, porque eu gosto [...] Acho que a instituição está muito preocupada com a humanização e o bem estar das pessoas."* (Entrevistado 06)

Por outro lado, é de arrazoar-se o que assevera o sujeito a seguir:

*"Eu vejo que existe uma preocupação do RH em suprir os gaps e incentivar aqueles que foram bem avaliados, mas não sei se a equipe percebe esta correlação, acredito que não."* (Entrevistado 03)

As argumentações dos entrevistados reforçam as evidências pontuadas na análise do questionário. Primeiramente em relação ao suporte da área de RH,

indicada pelos Entrevistados 01 e 06, ressaltando ainda sua participação como gestores envolvidos no processo. De fato, um dos fatores críticos para o sucesso do desenvolvimento das competências diz respeito ao envolvimento e às reais intenções dos gestores em fazê-lo (Spanos & Prastacos, 2004), assim como é o departamento de RH o órgão responsável pelo desenvolvimento das competências individuais (Drejer, 2002).

Em segundo lugar, é ratificada a ideia de que, sob a perspectiva da equipe supervisionada pelo sujeito, são necessárias melhorias em relação ao desenvolvimento e ao aprimoramento de suas carreiras. Observou-se ainda unanimidade entre os entrevistados quando a questão é o tempo para realização da mesma ser considerado satisfatório, aspecto também verificado por meio dos questionários.

Indagou-se aos participantes sobre aspectos que julgam como pontos fortes e como oportunidades de melhoria. De acordo com as afirmações dos entrevistados, sob o ponto de vista do avaliador, foi citada como principal desafio e, conseqüentemente, como oportunidade de melhoria do processo a falta de clareza quanto ao significado das competências e a descrição das entregas esperadas de cada um.

*"Será que eu consegui passar isso, ou será que a pessoa ainda tem dificuldade de entender [...] e parece que as pessoas não entendem, o que elas querem saber é o que aquelas frases enormes, na prática, quer dizer aquilo [...], eu me incluo nessa dificuldade de decifrar, porque quando você vai ler, e pensando naquela pessoa que está lá pra se autoavaliar, será que ela entende aquela linguagem, porque é uma linguagem bem diferenciada."* (Entrevistado 02)

Os entrevistados apontam também a dificuldade em conseguir transmitir, traduzir para o avaliado o que é esperado dele, citar exemplos que possam ilustrar o cumprimento ou a não conformidade de acordo com cada uma das entregas e, após os exemplos citados, certificar-se de que eles compreenderam e sentem que a avaliação foi realizada corretamente, de maneira clara e justa.

*"A linguagem é muito complexa."* (Entrevistado 03)

*"Cada área tem uma realidade diferente [...] acho que uma ação, não seria traduzir, porque traduzir parece que a coisa não está bem escrita, mas você oferecer argumentos para as pessoas que farão a avaliação conduzi-la de uma*

*forma mais tranquila [...] a gente torna a coisa mais objetiva e não subjetiva.”*  
(Entrevistado 01)

Retoma-se a ideia de que as competências podem representar poderosos instrumentos de comunicação, capazes de traduzir estratégias e mudanças em termos comportamentais (Vakola, Soderquist & Prastacos, 2007). A falta de clareza, contudo, dificulta o gerenciamento e a orientação das pessoas quanto ao que é esperado delas (Fischer, 2002). Para que os resultados almejados sejam alcançados, faz-se necessária cautela na descrição das competências e entregas esperadas de cada categoria profissional, aproximando a linguagem utilizada à prática do dia a dia desses profissionais (Marras, 2000). De fato, percebe-se a necessidade de trabalhar esse tópico na organização estudada, haja vista evidências destacadas tanto na aplicação do questionário (questão 3) quanto nas entrevistas, conforme o trecho da fala dos Entrevistados 02, 03 e 01.

Durante o processo de avaliação de desempenho baseada em competências, segundo Benetti, Girardi, Dalmau, Melo e Parrino (2007, p. 7), “se cruza o conjunto das competências exigidas por um cargo com as que uma pessoa possui”, podendo constatar-se então: que o profissional está “acima das exigências do cargo” ou que “necessita desenvolvimento”. Esses conceitos são expressos por meio da escala de cinco notas, que vão desde o insatisfatório ao excepcional. Porém essa escala é bastante discutida na instituição devido às práticas diferenciadas no início do processo de mensuração por meio da ferramenta de avaliação de desempenho. Nesse contexto, entre os comentários dos entrevistados há a dificuldade em quantificar comportamentos e competências, e em transmitir essa quantificação ao avaliado de modo que ele compreenda os resultados obtidos e as ações necessárias a serem executadas a partir daí.

*“Há cinco anos atrás eu era AC. O que aconteceu, que agora eu sou AT, eu rebaixei de nível.”* (Entrevistado 02).

*“Não é simplesmente pra mim é AT e pra você é AC [...], o que é este conceito dentro da entrega, e o que esta entrega de fato diz, a partir do momento que a gente tem argumentos convincentes, a avaliação fica muito tranquila.”*  
(Entrevistado 01)

Quando o entrevistado refere-se a seu papel como avaliado, é perceptível maior clareza quanto às competências e entregas esperadas. De forma geral, em

seus relatos, dizem saber o que é esperado deles e compreendem as exigências quanto à complexidade, que permite mensurar a agregação de valor à instituição por meio de seu desempenho. Ainda referindo-se como avaliados no processo, consideram claro o conceito de Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), que trata de ações para preparar o profissional para assumir e realizar tarefas de maior complexidade.

*"O plano é para o meu desenvolvimento na atividade que exerço na instituição e pensando no meu futuro, talvez até em outras posições."* (Entrevistado 05)

*"Por muitas vezes eu vejo que os enfermeiros que estão gerenciando suas equipes de trabalho, ou até mesmo os nossos supervisores, não têm o PDI como um norte para nos conduzir durante o ano."* (Entrevistado 01)

A visão do Entrevistado 05, também encontrada nos resultados dos questionários (questão 6), pode representar um indicativo da validade preditiva do modelo de gestão articulado por competências da organização em análise. Em outras palavras, o PDI elaborado a partir da avaliação de desempenho realizada é percebido por seus usuários como um mecanismo passível de contribuir para melhores desempenhos individuais (e possivelmente organizacionais), critério de atribuição da validade preditiva de um modelo como tal (Munck et al., 2011).

Já a exposição feita pelo Entrevistado 01, retrata a visão da maioria dos entrevistados, tanto na posição de avaliados quanto na de avaliadores. De maneira geral, citam que o PDI poderia ser mais bem utilizado e acompanhado. Os sujeitos relatam que ele é feito no sistema, mas se perde no decorrer do ano.

Além disso, citam a dificuldade em dar e receber *feedbacks* ao longo do ano, e não somente no momento da avaliação, seja por falta de tempo, de planejamento, de encorajamento, de segurança, por melindre, entre outros motivos. Essa ação poderia melhorar o desempenho das pessoas, pois exerce um papel determinante na motivação do funcionário, a partir do momento que ele sente que alguém se importa com seu aprendizado e desenvolvimento, o acompanha e o ajuda a encontrar qual o melhor caminho a seguir (Limongi-França, 2010). Estudo realizado por Araújo (2011) em relação à percepção de gestores quanto à avaliação de desempenho retrata o papel fundamental do *feedback* no processo de avaliação. O autor relata que, algumas vezes, o

*feedback* é confundido por alguns gestores com a avaliação propriamente dita, não sendo, portanto, considerado como parte dela, como realmente o é.

Todos os entrevistados acreditam que a avaliação por competências possa auxiliá-los na gestão de suas carreiras, bem como na gestão de suas equipes, pois por meio dela é possível identificar os pontos fortes de cada um, bem como as oportunidades de melhoria, além de permitir traçar planos de ação para o desenvolvimento e o aprimoramento das competências. Os entrevistados enxergam a evolução do modelo adotado pela instituição, principalmente aqueles que acompanharam e vivenciaram os primeiros exercícios.

Quando indagados se os avaliados conseguem perceber a correlação entre a avaliação de desempenho e os resultados propiciados para o desenvolvimento profissional, assim como ocorreu na análise dos questionários (questão 9), os entrevistados afirmam que a equipe não consegue perceber a relação entre desenvolvimento, carreira e avaliação, pois estão muito distantes da estratégia organizacional. Embora esta seja uma premissa dos modelos de gestão por competências, o alinhamento de competências e estratégias representa uma grande dificuldade para as organizações (Fleury & Fleury, 2004).

Mas, além disso, foi citado que algumas vezes os funcionários não almejam outros níveis de complexidade, estão estagnados e não enxergam o PDI como uma ferramenta de desenvolvimento mesmo que no próprio cargo. Por outro lado, existem profissionais que compreendem e inclusive solicitam *feedback* e dão retorno quanto à realização de seus planos de desenvolvimento individuais ao longo do ano.

Quando questionados se acreditam que os resultados são vistos pela área de RH e treinamento, com o objetivo de transformá-los em ações de desenvolvimento, a maioria respondeu de maneira afirmativa. Os entrevistados apontam, todavia, que a ação, às vezes, fica muito distante da realidade do dia a dia do setor, por isso essa correlação nem sempre é percebida, ficando a critério das lideranças essa explicação e esse acompanhamento. Tais comentários vão ao encontro dos resultados obtidos pelo questionário (questão 11).

A análise das entrevistas em conjunto com a análise dos questionários possibilitou pontuar e sintetizar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria

do processo de avaliação que emergiram da coleta de dados, aplicação dos questionários e entrevistas, conforme dispostos no Quadro 2.

Pontos Fortes	Oportunidades de Melhoria
Acompanhamento e gestão da equipe	Melhor conhecimento da ferramenta e das competências por parte dos avaliados
Acompanhamento e gestão da própria carreira	Linguagem utilizada para descrever as competências e as entregas
Estruturação de planos de ação	Percepção e divisão de papéis: avaliado e avaliador – de quem é a responsabilidade e pelo que são responsáveis
Estruturação e funcionamento adequado da ferramenta	Envolvimento dos sujeitos para conscientização de que a avaliação de desempenho constitui uma ferramenta de desenvolvimento e aprimoramento profissional
Prazos e divulgação	Explicitação da correlação entre resultados da avaliação e ações de desenvolvimento
Suporte do departamento de RH e treinamentos	Frequência e qualidade de <i>feedbacks</i>
Utilização como subsídios para ações de reconhecimento e recompensa	Acompanhamento do PDI

**Quadro 2: Pontos fortes e oportunidades de melhoria do processo de avaliação na organização estudada**

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos resultados da pesquisa

Observa-se que, enquanto os pontos fortes relacionam-se basicamente à estruturação formal e às possibilidades propiciadas pela ferramenta de avaliação de desempenho adotada, as oportunidades de melhoria referem-se à comunicação explícita e apropriada, buscando maior envolvimento dos indivíduos, além do acompanhamento dos resultados da avaliação.

Como visto, a principal vantagem da adoção e da prática da avaliação de desempenho baseada em competências em uma organização é possibilitar que o desempenho individual e/ou coletivo seja aprimorado. Uma vez constatado o alinhamento entre as competências individuais e as organizacionais, espera-se que o desempenho da organização também seja aprimorado. Para tanto, visualiza-se a essencialidade da comunicação eficiente, antes durante e após o processo de avaliação, haja vista que, a partir dela, dificuldades comuns como a de disseminar adequadamente o modelo por toda a organização e estimular o envolvimento dos sujeitos podem ser resolvidas com mais facilidade.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo foi desenvolvido com a finalidade analisar a visão de avaliados e avaliadores de uma instituição hospitalar a respeito do processo de

avaliação de desempenho baseado em competências. Com base na percepção desse grupo em relação à aplicação e aos objetivos de tal ferramenta de gestão, além de sua utilidade no desenvolvimento individual e profissional, foram evidenciados pontos fortes e oportunidades de melhoria nos processos executados.

Embora a avaliação por competências seja um processo relevante e orientado à estratégia da organização, muitos indivíduos a realizam como uma formalidade exigida pelas políticas institucionais, por tratar-se de um pré-requisito para diversos programas de reconhecimento e recompensa, como remuneração variável, mérito, bônus, recrutamento interno, entre outros. Faz-se necessário compreender qual a visão dos participantes quanto ao processo de avaliação como ferramenta de gestão e desenvolvimento de pessoas, visto que a avaliação por si só não tem potencial de mudança de conduta, correção dos pontos de melhoria apontados e manutenção de aspectos positivos. Tais ações somente serão possíveis a partir do correto entendimento dos avaliados e avaliadores envolvidos no processo, sua capacidade de absorver e colocar em prática aspectos até então considerados subjetivos.

A gestão baseada em competências, efetivada a partir de modelos, ganha relevância na medida em que permite a dinamicidade das mesmas na organização, por meio de instrumentos capazes de formar, desenvolver e avaliar as competências – individuais, coletivas ou organizacionais. Fundamental na aplicação de um modelo de competência e como um primeiro passo em todos seus escopos, inclusive nos processos de avaliação, é o entendimento comum por parte dos usuários sobre o significado de tal modelo e sobre sua capacidade de aprimorar práticas atuais, além da percepção de que existem benefícios confiáveis e válidos. É nesse âmbito que reside o principal ponto encontrado a partir da pesquisa empírica.

O modelo utilizado pela organização estudada já passou por algumas revisões e mudanças, entretanto, outras se fazem necessárias, principalmente no que diz respeito à linguagem utilizada para descrever as competências e as entregas, conforme explicitado pelos resultados da pesquisa. Ademais, sugere-se maior aproximação da área de recursos humanos dos avaliados e avaliadores, inclusive dando continuidade ao estudo de percepção deste presente trabalho

com os demais níveis, buscando atender às necessidades de todos os públicos e propiciar sua melhor compreensão quanto ao que se espera de cada um, esclarecendo a finalidade e objetivos da ferramenta de avaliação. Além de um melhor acompanhamento por parte do RH quanto à implementação das ações de desenvolvimento com base nos resultados da avaliação, enseja-se o acompanhamento dos planos de desenvolvimento individuais e implementação de ações de *feedback* ao longo do ano.

Para a empresa pesquisada e sua respectiva área de Recursos Humanos, a relevância do presente estudo reside, portanto, na possibilidade de revisitar os processos de forma a serem mais efetivos e condizentes com as expectativas organizacionais e pessoais. Dessa forma, espera-se proporcionar a partir dos resultados do presente estudo um maior envolvimento das lideranças nos processos internos, assim como o alinhamento das políticas e procedimentos organizacionais aos interesses individuais.

A intenção foi extrair todo o potencial e benefícios que a ferramenta pode oferecer, assim como seus focos de limitações, ainda que na visão apenas dos participantes da pesquisa. Recomenda-se, assim, a continuidade dos estudos com as demais categorias profissionais e níveis hierárquicos, buscando averiguar e, posteriormente, refinar a visão dos profissionais e, por consequência, a adesão aos planos de desenvolvimento e aprimoramento de suas carreiras, esclarecendo dúvidas e preconceitos relacionados à ferramenta.

Trabalhos futuros podem ser desenvolvidos também no mesmo contexto no sentido de superar algumas limitações desta pesquisa. Admite-se que, a despeito de adequado a sua finalidade estabelecida de proporcionar uma visão geral sobre o assunto, o questionário elaborado é limitado em sua amplitude, podendo futuramente ser detalhado e aprofundado. Do mesmo modo, um maior número de entrevistas deve ser realizado, com a recomendação da aplicação da técnica *snowball*.

Enfim, acredita-se que a gestão e a avaliação de desempenho baseadas em competências constituam um dos diversos desafios que poderiam ou até deveriam tornar-se grandes temas para uma extensa agenda de pesquisa. Este é um tópico que merece atenção em novas pesquisas, principalmente empíricas, inclusive com vistas a estimular descobertas que poderão confrontar ou reforçar

a teoria. O presente trabalho contribui para a afirmação da necessária aproximação de uma proposta acadêmica à realidade de gestão, facilitando a conversação entre ambas as áreas e refletindo-se em benefícios também para ambas.

## REFERÊNCIAS

- Araújo, W. C. (2011) **Percepção dos Gestores sobre a avaliação de desempenho: um estudo aplicado ao hipermercado Extra**. Monografia (Bacharelado em Administração)—Universidade de Brasília, Brasília.
- Benetti, K. C., Girardi, D. M., Dalmau, M. B. L., Melo, P. A. & Parrino, M. D. C. (2007). Avaliação de desempenho por competências: a realidade do CODT - Centro Oftalmológico de Diagnose e Terapêutica. *Revista de Ciências da Administração*, 9(19), 179-198.
- Bitar, J. & Hafsi, T. (2007). Strategizing through the capability lens: sources and outcomes of integration. *Management Decision*, 45(3), 403-419.
- Bohlander, G., Snell, S. & Sherman, A. (2003). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Thomson.
- Brand, A. F. & Tolfo, S.R. (2007). Competências do profissional da área de gestão de pessoas de laboratórios e de clínicas médicas de Florianópolis. In *Anais do Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*, 1. Natal, RN, Brasil.
- Brandão, H. P. & Guimarães, T. A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas - RAE*, 41(1), 8-15.
- Brandão, H. P., Zimmer, M. V., Pereira, C. G., Marques, F., Costa, H. V., Carbone, P. P. & Almada, V. F. (2008). Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o *balanced scorecard* e a avaliação 360 graus. *Revista de Administração Pública - RAP*, 42(5), 875-898.
- Caetano, A. (1996). *Avaliação de desempenho*. Lisboa: RH.
- Draganidis, F. & Mentzas, G. (2006). Competency based management: a review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security*, 14(1), 51-64.
- Drejer, A. (2002). *Strategic management and core competencies*. USA: Quorumbooks.
- Dutra, J. S. (2004). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas.

- Dutra, J. S. (2007). *Competências*. São Paulo: Atlas.
- Fischer, A. L. (2002). Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas In M. T. L. Fleury (Org.), *As pessoas na organização* (pp. 11-34). São Paulo: Gente.
- Fleury, A. & Fleury, M. T. L. (2008). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira* (3a ed.). São Paulo: Atlas.
- Fleury, M. T. L. & Fleury, A. C. C. (2004). Alinhando estratégia e competências. *Revista de Administração de Empresas*, 44(1), 44-57.
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa* (3a ed.) Porto Alegre: Artmed.
- Gilbert, T. F. (1978). *Human competence: engineering worthy performance*. New York: McGraw-Hill Book.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus.
- Limongi-França, A. C. (2010). *Práticas de recursos humanos PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas.
- Maggi, B. (2006). *Do agir organizacional*. São Paulo: Edgard Blücher.
- Marras, J. P. (2000). *Administração de recursos humanos – do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura.
- Markus, L. H., Cooper-Thomas, H. D. & Allpress, K. N. (2005). Confused by competencies? An evaluation of the evolution and use of competency models. *New Zealand Journal of Psychology*, 34(2), 117-126.
- Munck, L., Borim-de-Souza, R. & Zagui, C. (2012). A gestão por competências e sua relação com ações voltadas à sustentabilidade. *Revista de Gestão – REGE*, 19(3), 377-394.
- Munck, L., Borim-de-Souza, R., Castro, A. L. & Zagui, C. (2011). Modelos de gestão de competências versus processo de validação. Um ponto cego? *Revista de Administração*, 46(2), 107-121.
- Munck, L., Munck, M. G. M. & Borim-de-Souza, R. (2011). Gestão de pessoas por competências: análise de repercussões dez anos pós-implantação. *Revista de Administração da Mackenzie – RAM*, 12(1), 4-52.
- Santos, F. A. S.; Coelho Júnior, F. A. & Moura, C. F. (2011). Análise crítica da produção científica brasileira sobre competências em periódicos da área de administração entre 2005 e 2010 In *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração*, 35, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Spanos, Y. E. & Prastacos, G. P. (2004). Understanding organizational capabilities: towards a conceptual framework. *Journal of Knowledge Management*, 8(3),31-43.

Vakola, M., Soderquist, K. E. & Prastacos, G. P. (2007). Competency management in support of organisational change. *International Journal of Manpower*, 28(3), 260-275.

Vergara, S. C. (2012). *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. São Paulo: Artmed.

Zarifian, P. (2003). *O modelo da competência*. São Paulo: Senac.