

MODELO DE RECOMPENSA FUNDAMENTADO EM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Laura Bernardes Marcolino – UFRGS – lalamarcolino@hotmail.com

José Luis Duarte Ribeiro – UFRGS – ribeiro@producao.com.br

Vítor Vasata Macchi Silva – UFRGS – ribeiro@producao.com.br

Resumo

O presente artigo apresenta um modelo desenvolvido para tomada de decisões referentes à progressão e promoção a partir de uma avaliação de desempenho. Tal modelo elenca os colaboradores com notas referentes ao seu desempenho atual e potencial futuro. Para aplicação do modelo, foram executadas 5 etapas: a análise de competências organizacionais e individuais; a verificação do atingimento de metas; o envio de questionários às chefias; e a verificação da formação (experiências e cursos realizados) dos funcionários para construção do modelo final. O produto desse estudo é a definição de quais funcionários devem permanecer no cargo e no nível em que estão e quais devem subir de nível ou cargo.

Palavras-chave: Progressão. Promoção. Competências. Metas. Formação.

This article presents a model developed for making decisions regarding the advancement and promotion from a performance evaluation that lists employees with notes regarding their current and future potential performance. The model was divided into five steps which involves the analysis of organizational and individual skills, the achievement of goals, questionnaires to managers, and training (conducted experiments and courses). The product of this study is to define which employees should remain in office and at the level where they are and which ones to level or position aimed at objectivity to the salary increment.

Abstract

Keywords: Progression. Promotion. Skills. Goals. Formation.

1. Introdução

Com o advento da globalização e o consequente aumento da concorrência entre as empresas, observa-se um movimento de maior valorização do capital humano em relação aos outros modelos/movimentos existentes nas organizações, uma vez que a eficácia destes modelos depende da forma como estes são utilizados pelas pessoas que os manipulam. Neste

contexto, o capital humano necessita uma atenção especial, visto que requer ferramentas capazes de mensurar o seu valor para a organização, assim como meios para potencializar as suas competências.

As questões relacionadas à Gestão de Pessoas e, principalmente, as questões que se referem aos sistemas de recompensas têm sofrido inúmeras alterações nas organizações atuais. Tais mudanças objetivam, em geral, aperfeiçoar a estratégia da organização para que se estabeleça a competitividade entre os funcionários e, assim, estes alcancem as metas propostas pela empresa. Desta forma, para fazer frente aos desafios que surgem e que surgirão no atendimento das diversas demandas na produção de bens ou serviços, as questões de remuneração, progressão e promoção merecem atenção específica. Isto se justifica, pois estas questões estão diretamente ligadas à motivação das pessoas, aos aumentos de salários, à estrutura de custos e à necessidade de que sejam estabelecidas as condições ideais para que haja entrega plena da capacidade de produção (HIPÓLITO, 2001).

Chiavenato (1999) propõe algumas políticas e práticas essenciais para a gestão do trabalho das pessoas. Entre essas políticas está analisar e descrever os cargos, e, também, administrar progressões e promoções estabelecidas na empresa. Logo, um plano de cargos e salários e, também, de indicadores de desempenho e de potencial futuro pode ser visto como uma ferramenta de grande importância para as empresas, uma vez que é por meio deste plano que podem ser implantadas práticas de crescimento funcional.

Os sistemas de recompensas surgiram da necessidade de compensar funcionários que se destacam dos demais. Marras (2002), neste âmbito, propõe que esse sistema seja implantado a partir do desempenho do indivíduo e de outros três fatores: conhecimentos, habilidades e atitudes. Por meio desses três fatores e suas metas operacionais, o indivíduo deve ser avaliado pela organização. Esta, por sua vez, deve recompensar o indivíduo quando sua contribuição for positiva e, assim, proporcionar a ele um ganho maior no seu salário em alguns períodos do ano ou, então, uma promoção ou progressão funcional. Um sistema de sucessão de cargo bem elaborado pode se tornar, desta forma, um diferencial competitivo em uma da organização, visto que o mesmo poderá motivar os funcionários, direcionar os pontos a melhorar de cada colaborador e proporcionar à empresa um controle do valor pago a cada funcionário na realização de seu trabalho (SAVICKAS, 2005).

Nesse cenário, o objetivo deste trabalho é elaborar e aplicar um modelo que indique o desempenho atual do indivíduo em uma organização e, também, a adequação desse indivíduo à função exercida. Quanto a sua utilidade, destaca-se que esse modelo deve servir

de base para as decisões referentes à promoção e progressão, o que deve assegurar equidade na alocação de um determinado servidor a um novo cargo ou a um novo conjunto de responsabilidades dentro de um mesmo cargo.

Este modelo foi desenvolvido para aprimoramento do sistema de gerenciamento de pessoas de uma empresa de tecnologia de médio porte, tendo em vista uma melhor aplicação do conceito de sucessão de cargo. Este conceito foi aplicado por meio de programas relacionados à Gestão de Carreira, à Avaliação de Desempenho e à adoção da meritocracia e competências, e serviu como base para o estabelecimento de um sistema de progressão e promoção.

As próximas seções apresentam: (i) a revisão da literatura acerca da gestão de carreiras, onde são apresentados métodos de avaliação de desempenho fundamentados, principalmente, nos conceitos de competências, metas e meritocracia; (ii) os procedimentos metodológicos do trabalho, os quais envolveram atividades como realização de entrevistas na forma de questionários, avaliação 180 e auto avaliação referente a competências, habilidades e atitudes; (iii) a aplicação do modelo, a qual ocorreu em uma empresa de consultoria que desenvolve soluções tecnológicas para a gestão da cadeia de suprimentos de empresas – e, também, seus resultados; e (iv) as considerações finais, onde são destacadas as principais conclusões referentes ao estudo realizado.

2. Referencial teórico

Nesta seção são abordados os conceitos que suportam este trabalho. Inicialmente, são apresentados aspectos vinculados à gestão do plano de carreira em uma empresa e, também, algumas de suas premissas (seção 2.1). Posteriormente, são apresentados os sistemas utilizados pelas empresas para avaliar seus empregados e guiar os mesmos para o atingimento de suas metas profissionais (seção 2.2). Por fim, são destacados aspectos que são avaliados para que o colaborador tenha possibilidade de ter ascensão no seu plano de carreira, a partir de fatores relacionados a competências (seção 2.3) e meritocracia (seção 2.4).

2.1 Gestão de carreira

O mercado de trabalho tem exigido dos profissionais o constante aperfeiçoamento no que se refere à formação e ao desenvolvimento de competências. Além disso, valoriza-se a

flexibilidade e a autonomia, sabendo-se que essas consistem em ferramentas para lidar com as frequentes mudanças que caracterizam o atual mundo do trabalho (SARRIERA *et al.*, 2004). Frente a tais exigências, torna-se importante que o indivíduo gerencie sua carreira, estabeleça objetivos e planeje o alcance de suas metas (MAGALHÃES; GOMES, 2007).

Segundo a Constituição Federal, de 05.10.1988, o Plano de Carreira é um instrumento gerencial que visa estabelecer trajetórias de carreira e assegurar que os colaboradores tenham perspectivas de desenvolvimento e de ascensão profissional. Tal ascensão poder ser tanto por progressão quanto por promoção, sendo progressão a passagem do servidor para o padrão imediatamente superior dentro da classe ou categoria atual de sua Carreira Funcional; e, promoção, a passagem do servidor do último padrão de uma classe ou categoria para o primeiro padrão da classe ou categoria imediatamente superior.

De modo complementar, Greenhaus (1999) define a gestão de carreira como um processo a partir do qual os indivíduos desenvolvem, implementam e monitoram metas e estratégias de carreira. A partir disto, esse autor pressupõe que a otimização desse processo, através de uma gestão estruturada de carreira, resulta em indivíduos mais produtivos e auto-realizados. Martins (2001) complementa essa definição ao demonstrar a importância da continuidade desse processo ao longo do tempo. Para tal continuidade, segundo esse autor, é necessário que o indivíduo procure realizar distintas atividades. Entre elas destacam-se: coletar informações sobre si mesmo e sobre o mundo do trabalho; traçar um perfil detalhado de suas características de personalidade, interesses e aptidões; levantar as possibilidades de atuação na empresa e ocupações alternativas; estabelecer metas realistas, baseadas nessas informações; e implantar uma estratégia para o alcance das metas.

Milioni (*apud* Boog, 2002) aborda o planejamento de carreira como uma metodologia que orienta a arquitetura de desenvolvimento do indivíduo para a carreira e que considera seus talentos, seus potenciais e suas experiências em precisa sintonia com as perspectivas da organização. Tachizawa *et al.* (2001), por sua vez, considera o planejamento de carreira é um processo contínuo de interação entre o empregado e a organização que visa atender aos objetivos e interesses de ambas as partes.

Para planejamento de carreira, Dutra (1996), propôs um modelo que evidencia a interdependência de três fatores de responsabilidade do indivíduo: a auto-avaliação realista, responsável pela avaliação de suas qualidades, interesses e potencial para vários espaços organizacionais; o estabelecimento de objetivos de carreira, que trabalha com a identificação dos objetivos e avaliação das oportunidades oferecidas pelas empresas; e, por último, mas,

não menos importante, a implementação do plano de carreira, que direciona o funcionário à obtenção da capacitação e ao acesso às qualificações profissionais necessárias para competir e atingir as metas de carreira.

2.2 Avaliação de desempenho

Atualmente, o capital humano surge como uma importante vantagem competitiva nas organizações. Assim, são vistas como empresas competitivas aquelas que possuem um grupo de pessoas capazes de alcançar suas metas, o que, por consequência, possibilita que a empresa atinja sua missão com mais êxito do que outras organizações competidoras. Deste modo, entende-se que o crescimento das empresas está associado ao crescimento das pessoas. Guest (2011), neste âmbito, define a gestão de desempenho como uma metodologia cujo objetivo consiste, essencialmente, em otimizar a contribuição dada por um colaborador para os resultados do negócio, através de conceitos e parâmetros acordados antecipadamente.

A Avaliação de Desempenho Funcional é a maneira pela qual a organização pode mensurar o grau de contribuição do empregado na execução de seus trabalhos, uma vez que tal avaliação pode ser utilizada para comparar o resultado das ações praticadas pelos funcionários com as expectativas da empresa. Conforme Chiavenato (2003), o desempenho humano pode sofrer variações de pessoa para pessoa. Segundo esse autor, existem vários fatores que influenciam no resultado do desempenho individual, como as habilidades de cada um, o cargo em que se encontra e, também, a sua experiência. Dessa maneira, a avaliação de desempenho pode ser vista, então, como um importante meio para resolver problemas e melhorar a qualidade de vida no ambiente de trabalho.

Quanto ao desempenho profissional de cada indivíduo, Matos (1991) considera que tal desempenho deve contemplar conhecimentos, atitudes e habilidades do empregado em, no mínimo, quatro dimensões. São elas:

a) Dimensão Técnica – corresponde ao conhecimento e habilidades técnicas relacionadas à sua formação profissional;

b) Dimensão Administrativa – abrange os conhecimentos e habilidades como planejar, controlar e avaliar as atividades profissionais, assim como propor ações que contribuam para a melhoria do desenvolvimento do trabalho, para a satisfação dos clientes e, também, para a utilização eficiente dos recursos necessários para o cumprimento das tarefas.

c) Dimensão Psicossocial – corresponde às habilidades e as atitudes pessoais relacionadas com a emoção, a criatividade, o relacionamento, a sensibilidade, a motivação, dentre outros;

d) Dimensão Política – refere-se ao comportamento do empregado nas suas relações com os seus superiores e com colegas de trabalho, bem como nas questões relacionadas ao exercício do poder e nas articulações com outros setores.

De acordo com Ribeiro (2006), existem premissas importantes para implantação do programa de avaliação de desempenho, algumas delas são: medir o desempenho de forma a garantir que o empregado saiba com clareza seu papel e suas responsabilidades, estabelecer uma conexão entre o desempenho e o reconhecimento funcional e salarial da pessoa, haver envolvimento e apoio integral da direção da empresa e, por último, elevar a moral interna e melhorar os resultados da organização.

Lucena (1992), por sua vez, propôs um modelo metodológico para o processo de avaliação de desempenho que contempla a dinâmica do processo gerencial. Tal modelo possui quatro características básicas: a continuidade, cuja avaliação não se resume ao preenchimento de formulários, mas, é caracterizada como um ciclo realimentado; a periodicidade, com a definição dos prazos máximos para a fase de acompanhamento sistemático; a flexibilidade, passível de adaptações às peculiaridades de cada unidade organizacional e às especificidades de trabalho de cada empregado; e, por fim, a individualidade, com metas individuais retiradas do planejamento organizacional.

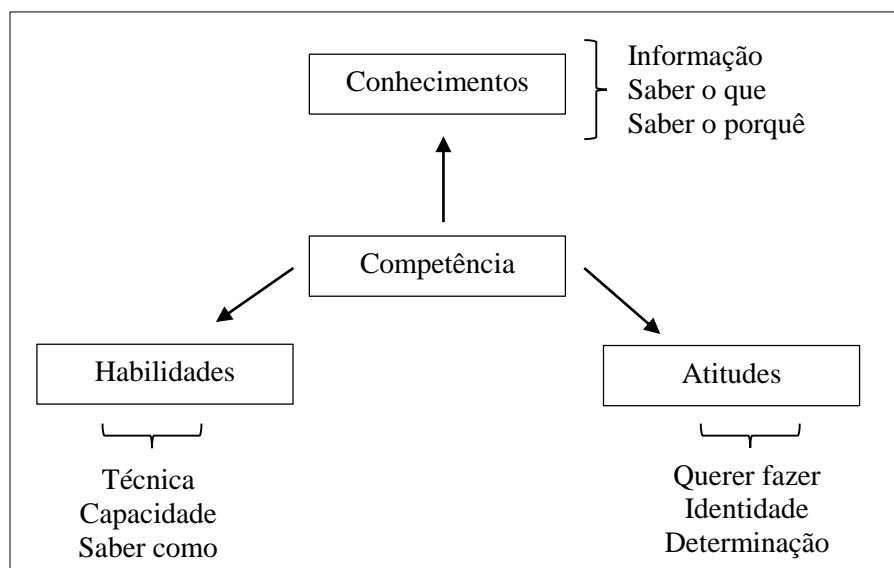
Segundo Tachizawa *et. al.* (2001), a avaliação de desempenho é um dos mais importantes instrumentos utilizados na administração de uma empresa para analisar os resultados sobre a atuação de sua força de trabalho. Tal avaliação, segundo esses autores, além de medir o desempenho dos funcionários, auxilia a prever novos posicionamentos a serem implantados, através do potencial humano que a empresa dispõe em seu ambiente organizacional. Assim, segundo Tachizawa *et. al.* (2001), é por meio da avaliação que se pode verificar a excelência do trabalho de cada pessoa e qual a real contribuição daquele funcionário para a organização. Chiavenato (2004), por sua vez, observa a avaliação de desempenho como uma apreciação do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.

A avaliação de desempenho deve levar em conta o contexto geral em que se encontra a empresa, inclusive seus indicadores. Além disto, é importante que essa avaliação funcione como um elemento integrador das práticas de Recursos Humanos e seja baseada em processos da empresa (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). A objetividade das ações dos empresa, neste âmbito, segundo esses autores, valoriza o alcance das metas, e contribui para um desempenho mais eficaz e eficiente. Porém, é preciso, antes de tudo, envolver as pessoas, mostrar-lhes que a avaliação de desempenho traz benefícios a todos, especialmente quando é considerada uma ferramenta gerencial que pode ser utilizada para definição dos resultados desejados, para medição da produtividade e da qualidade, para desenvolvimento da capacitação profissional e, também, para aproveitamento do potencial dos empregados (LUCENA, 1992).

2.3 Competência

O surgimento de modelos de gestão baseados na noção de competência e, por conseguinte, na incorporação ao ambiente organizacional fez com que o termo competência adquirisse diferentes conotações. Porém, para efeito desse artigo, as competências são entendidas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes expressas pelo desempenho profissional em determinado contexto ou em determinada estratégica organizacional (conforme FREITAS; BRANDÃO, 2005). Essas três dimensões, segundo Durand (2000), englobam não só questões técnicas, mas também a cognição e as atitudes relacionadas ao trabalho, como mostra a Figura 1.

Figura 1: Dimensões de competência



Segundo Dutra (2001), existem dois tipos de competências. O primeiro tipo, segundo esse autor, está relacionado às competências organizacionais, as quais estão intimamente vinculadas à estratégia do negócio que a empresa adota. Elas podem ser: (a) *essenciais*, que são as fundamentais para a sobrevivência da organização e centrais em sua estratégia; (b) *distintivas*, conhecidas pelos clientes como diferenciais em relação aos competidores; (c) *de negócios*, que podem ser consideradas as principais para a organização; (d) *de suporte*, que servem de alicerce para outras atividades da organização; e (e) *dinâmicas*, que mudam de acordo com as necessidades do ambiente organizacional.

Já o segundo tipo de competência citado por Dutra (2001), e também por Fleury e Fleury (2003), refere-se ao indivíduo, ou seja, às competências individuais. Neste âmbito, tais competências, segundo esses autores, estão intimamente relacionadas às tarefas desempenhadas pelo indivíduo e, também, ao seu desempenho nos requisitos do cargo ou da sua posição dentro da empresa, ou ainda, ao conhecimento acumulado pelo indivíduo ao longo dos anos. Além disto, Cockerill (1994) complementa que os indivíduos possuem competências técnicas, que estão relacionadas às questões operacionais, e competências gerenciais, relacionadas com as questões de liderança e gestão.

2.4 Meritocracia

De acordo com Barbosa (1999) define a meritocracia é definida como um conjunto de valores que postula as posições sociais dos indivíduos na sociedade, as quais devem ser resultado do mérito de cada um, ou seja, das suas realizações individuais. Na meritocracia, segundo esse autor, os funcionários têm metas ligadas ao crescimento da companhia e são remunerados pelo cumprimento delas.

A meritocracia possui como princípio o reconhecimento das pessoas melhores qualificadas e dos melhores resultados. Seu princípio está fundamentado na teoria de que os melhores precisam ser (bem) recompensados pelos resultados que obtiveram e, também, estimulados a continuar dando o melhor de si (LAWLER, 2003). Essa valorização promove uma seleção natural, aguça o desejo de se fazer o melhor e acaba por promover os mais capacitados. Welch (2005), de modo complementar, propõe que os gerentes avaliem os funcionários e os classifiquem em três categorias em termos de desempenho, os 20% superiores, os 70% intermediários e os 10% inferiores. Desta forma, quando a diferenciação

é real, segundo esse autor, os 20% superiores devem receber uma ampla variedade de recompensas; os 70% intermediários devem ser observados com atenção, pois precisam ser motivados a atingir um patamar superior de treinamento, de *feedback* positivo e da cuidadosa definição de metas; e os 10% inferiores na diferenciação, devem ser reavaliados pela empresa.

Ainda segundo Welch (2005), para a diferenciação funcionar bem, é preciso estabelecer um sistema de gestão do desempenho objetivo e claro, com expectativas, metas e prazos bem definidos e, também, um programa de avaliação consistente. Isso se justifica, pois, quando a diferenciação funciona bem, as pessoas sabem qual é a sua verdadeira situação. Desta forma, a diferenciação se responsabiliza por recompensar os membros da equipe que têm maior qualificação e destaque.

3. Procedimentos metodológicos

Esta seção caracteriza a pesquisa e detalha o método de trabalho estruturado para atingimento dos objetivos propostos.

3.1 Caracterização da pesquisa

Este trabalho é de natureza aplicada, uma vez que utiliza modelos teóricos para a solução de problemas reais, associados à dificuldade de delegar promoção e progressão funcional dentro da empresa a seus colaboradores. A abordagem é, predominantemente, quantitativa, visto que traduz em números as opiniões e as informações coletadas. Para tanto, são utilizados modelos matemáticos para priorização, análise de dados e geração de resultados referentes a quem deve ser promovido ou recompensado com uma progressão funcional.

Quanto aos objetivos, esta pesquisa pode ser caracterizada como explicativa, pois será aplicado um modelo que, a partir de dados de entrada (formação, desempenho atual e potencial futuro) avaliará e priorizará colaboradores frente a oportunidades de promoção e progressão. Finalmente, quanto aos procedimentos, destaca-se que esse se trate de um estudo de caso, uma vez que os dados foram recolhidos em reuniões, questionários e planilhas de uma empresa específica. A partir desses dados, se procurou conhecer os elementos que caracterizam a empresa em estudo sob um grande número de aspectos.

3.2 Método de trabalho

O método utilizado neste trabalho foi organizado em cinco etapas: (i) análise das competências organizacionais e atitudinais; (ii) identificação das competências individuais e atitudinais; (iii) identificação das metas individuais; (iv) elaboração e aplicação de questionário; e (v) elaboração e aplicação do modelo final que compila todos os itens para criação de um indicador.

A primeira etapa do método de trabalho analisou as competências organizacionais mapeadas pela empresa em estudo realizado anteriormente para que as competências se mantivessem coerentes com os valores da organização. Para tanto, foram realizadas reuniões com os diretores e com os responsáveis pela área de recursos humanos para enquadrar as competências nos grupos de competências organizacionais citados por Dutra (2001) como essenciais, distintivas, de negócios e de suporte. Nessas reuniões foram também identificadas as competências atitudinais que fazem referência à atitude do funcionário no ambiente de trabalho para cada uma das competências organizacionais.

Na segunda etapa foram identificadas as competências individuais. Para tanto, as competências foram divididas em técnicas e gerenciais, conforme cada cargo, assim como foi proposto por Cockerill (1994). Além destas, também foram identificadas as competências atitudinais necessárias para cada competência individual. Isso foi possível a partir da utilização da matriz de atribuições e responsabilidades que a empresa possui para todos os cargos.

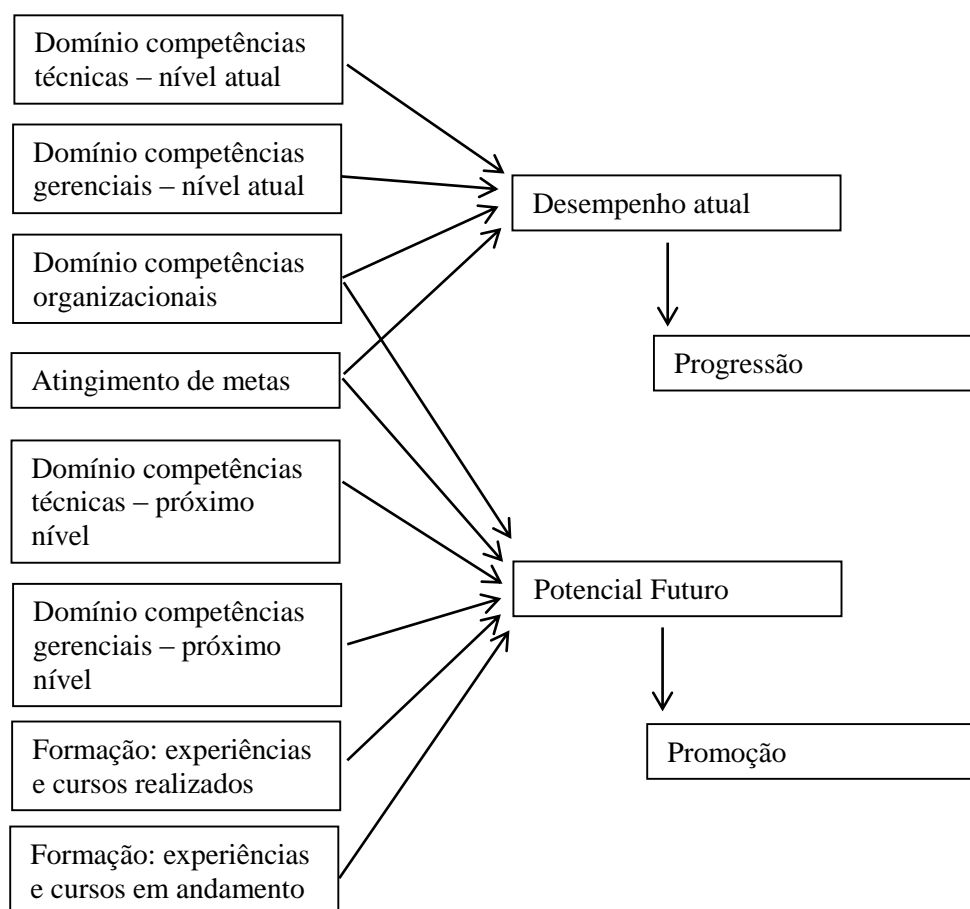
A terceira etapa do método de trabalho contemplou a identificação das metas individuais propostas pelos diretores de planejamento estratégico da empresa em estudo. Neste âmbito, destaca-se que uma das práticas da empresa é realizar anualmente o planejamento estratégico da companhia. Tal planejamento, elaborado pelos diretores e gerentes das áreas, responsabiliza-se por definir as metas organizacionais para o próximo ano. Essas metas, por sua vez, são separadas por área e são desmembradas em metas individuais para que todos os colaboradores possam ser avaliados em relação ao atingimento de resultados.

Na quarta etapa, após da identificação das metas individuais e das competências relevantes para o negócio, foi elaborado um instrumento de avaliação em forma de questionário. Posteriormente, tal questionário foi enviado aos coordenadores de área, gerentes e diretores da empresa para que esses respondessem sobre o alcance de metas e

sobre o domínio que os indivíduos possuem das competências listadas. Neste levantamento, personalizado por funcionário, foram avaliadas as competências do cargo atual de cada funcionário e, também, aquelas pertinentes ao próximo nível.

Como relatado por Brandão e Bahry (2005), as competências devem ser avaliadas como um desempenho ou comportamento esperado. Os critérios de progressão e promoção devem permitir, assim, o reconhecimento sobre os resultados, comportamentos e atitudes do passado e, também, a identificação das possibilidades de desenvolvimento profissional e organizacional para o futuro, alinhados com os requisitos dos cargos a serem ocupados. Desta forma, além de competências e desempenho individual, a formação técnica, que considera os cursos que foram e/ou estão sendo realizados, também foi avaliada para identificar se o funcionário possui base e conhecimentos para ascender ao próximo nível hierárquico. A Figura 2 apresenta um resumo dos elementos que foram considerados na avaliação do funcionário quanto ao seu potencial para promoção e progressão.

Figura 2 – Elementos considerados para progressão e promoção



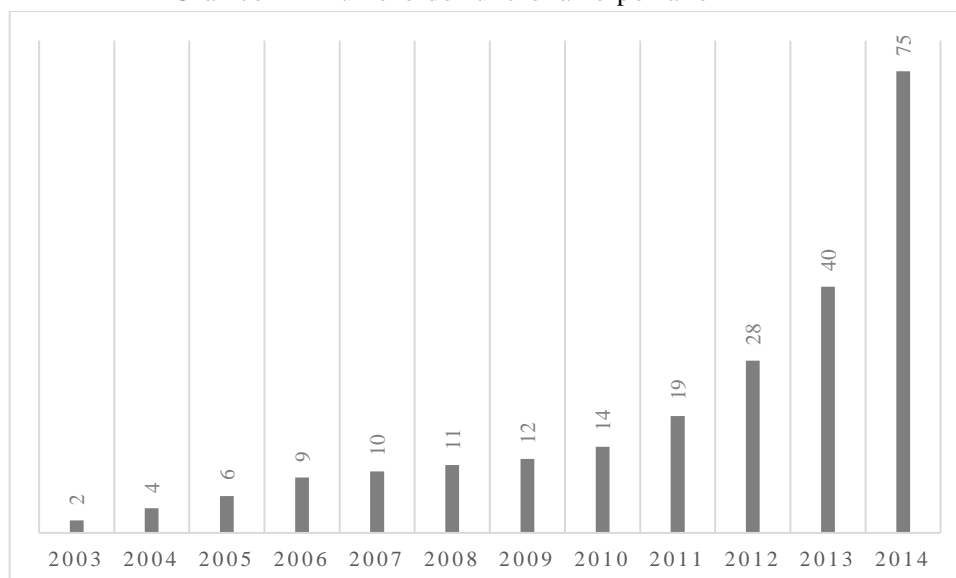
Fonte: Elaborado pelos autores

Por fim, na etapa 5, após a obtenção dos dados referentes ao domínio de competências, ao atingimento de metas e à formação, foi elaborado e aplicado o modelo final do trabalho. Neste âmbito, destaca-se que esse modelo combinou os elementos apresentados na Figura 2 e forneceu um indicador que revelou o desempenho atual do indivíduo. Tal desempenho poderia ser inferior ao esperado, mediano ou superior ao esperado. A adequação do indivíduo à função, por sua vez, poderia resultar em sub-capacitado, adequadamente capacitado ou super-capacitado.

4. Resultados

Nesta seção são apresentados os resultados obtidos com a aplicação do método de trabalho proposto. O modelo de avaliação de desempenho proposto foi aplicado em uma empresa de serviços e desenvolvimento de sistemas que atua no setor de TI, com foco específico em desenvolvimento de ferramentas de *Supply Chain*. Essa empresa iniciou suas atividades em 2003. Entretanto, foram nos últimos dois anos que essa empresa teve um crescimento acelerado, conquistou prêmios internacionais e consolidou-se no mercado nacional como uma das maiores empresas do seu segmento. O Gráfico 1 apresenta o crescimento do número de funcionários ao longo dos anos.

Gráfico 1 – número de funcionário por ano



Fonte: dados da pesquisa

Segundo a direção da empresa, um dos principais diferenciais desta companhia é o seu ambiente de trabalho, que se caracteriza por ser um local confortável e acolhedor com

grande potencial de crescimento profissional, visto que incentiva os funcionários e proporciona uma rede de relacionamentos de alto nível.

Devido ao acelerado crescimento sem o estabelecimento de processos internos que auxiliassem a empresa, e considerando o interesse da organização no desenvolvimento profissional dos seus colaboradores, foi criado o setor de Projetos Corporativos. A função desse setor é estruturar e implantar projetos internos que possam auxiliar na acelerada progressão da organização e no estabelecimento de uma sede fora do país. Porém, para isso, é preciso primeiro estar com processos padrões implantados na sede principal, pois isso irá facilitar a incorporação desses processos na filial. Segundo a empresa, os processos que serão otimizados no primeiro momento são: mapeamento das competências essenciais para trabalhar na empresa; estabelecimento de plano de carreira e desenvolvimento pessoal; e estabelecimento de plano de promoção, progressão e sucessão de cargo.

4.1 Análise das competências organizacionais e atitudinais

Como as competências organizacionais estão relacionadas ao negócio da empresa, sua missão, visão do futuro e valores organizacionais, foram realizadas três reuniões com a diretoria da empresa e, também, com a área de recursos humanos para que fossem definidas quais as competências esperadas para cada valor. Assim, as competências puderam ser enquadradas nas classes de competências organizacionais citado por Dutra (2001) (essenciais, distintivas, de negócios e de suporte). O Quadro 1 apresenta o conjunto completo de competências organizacionais definido nas reuniões e, também, a classe e o valor ao qual cada competência está associada.

Quadro 1: Competências Organizacionais

Competência	Valor	Classe
Comunicação	Capricho	Suporte
Requite	Capricho	Distintiva
Criatividade e Inovação	Criatividade e inovação	Negócios
Proatividade e Foco em Resultados	Paixão por vencer	Negócios
Pontualidade e Assiduidade	Respeito e ética	Essencial
Ética e Conduta	Respeito e ética	Essencial
Relacionamento Interpessoal	Respeito e ética	Essencial
Excelência no Atendimento aos Clientes	Satisfação dos clientes	Distintiva
Crescimento Pessoal e Profissional	Valorização da equipe	Suporte
Trabalho em Equipe	Valorização da equipe	Suporte

Fonte: Elaborado pelos autores.

Após elencar os valores da empresa, as competências correspondentes e, também, o grupo pertencente, cada competência organizacional foi subdividida em atitudinal, a fim de explicitar o comportamento esperado dos colaboradores. No Quadro 2 pode ser visualizado um exemplo de competência organizacional e suas respectivas competências atitudinais.

Quadro 2: Exemplo de competência Organizacional e competências atitudinais relacionadas

Classe	Valores	Competência Organizacional	Competência Atitudinais				
			Colaborador contribui com a produtividade da equipe (não realiza ações importunas em momentos importunos)?	Colaborador interfere positivamente na manutenção do bom ambiente de trabalho (não realiza ações que prejudicam o clima da empresa)?	Colaborador procura se colocar no lugar do outro e aceitar críticas e ideias contrárias as dele?	Colaborador se preocupa com o resultado da sua equipe e não apenas com o seu resultado individual?	Colaborador contribui para o desempenho dos demais membros da equipe?

Fonte: Elaborado pelos autores

4.2 Identificação das competências individuais e atitudinais

A partir de reuniões com a diretoria e com a área de recursos humanos, foram identificadas as principais competências individuais que se espera que um funcionário domine, considerando a cultura organizacional que ele está inserido. O domínio dessas competências é considerado necessário para atingir os objetivos da empresa e, também, para que se mantenha a coerência com os valores estabelecidos. Sendo assim, após a identificação das competências individuais, as mesmas foram separadas em técnicas e gerenciais de acordo com Cockerill (1994). O Quadro 3 apresenta as de competências individuais identificadas e suas respectivas classe e valor.

Quadro 3: Competências Individuais

Competência	Classe
Atuação e Visão estratégica	Gerencial
Resolução de Problemas	Gerencial
Liderança	Gerencial
Gestão de Equipes	Gerencial
Planejamento e Organização	Técnica
Capacidade de Síntese	Técnica
Negociação	Técnica
Capacidade de Oratória	Técnica

Fonte: Elaborado pelos autores

Posteriormente, tais competências individuais foram subdivididas em atitudes (comportamentos) esperadas dos colaboradores. No Quadro 4 pode ser visualizado um exemplo de competência individual e, também, as atitudes associadas a ela.

Quadro 3: Exemplo de competência individual e competências atitudinais relacionadas

Classe	Competência	Competência Atitudinais				
Gerencial	Liderança	Colaborador inspira e motiva com suas atitudes e exemplos?	Colaborador inspira e motiva com uma visão positiva das situações?	Colaborador gera senso de unidade na equipe?	Colaborador passa um propósito claro para a equipe?	Colaborador está junto com a sua equipe para “o que der e vier”?

Fonte: Elaborado pelos autores

Em seguida, considerando que as competências seriam empregadas para avaliação dos funcionários, foi preenchida a matriz de atribuições e responsabilidades utilizadas pela empresa para distinguir quais competências seriam utilizadas para cada cargo. Tal matriz foi utilizada a fim de avaliar corretamente os colaboradores, pois cada cargo exige um conjunto de competências individuais diferente.

4.3 Definição das metas individuais

A partir do planejamento estratégico anual da empresa, cada área desenvolveu o seu planejamento tático e operacional e definiu prazos, metas e recursos para o alcance dos objetivos. Por ser a última etapa, o planejamento operacional caracteriza-se por ser um plano detalhado, uma vez que explica cada tarefa isoladamente. Posteriormente, a partir dos prazos estabelecidos e das tarefas detalhadas, foram definidos os responsáveis e as metas individuais para os colaboradores, as quais devem ser acompanhadas mensalmente pelos gestores. Na Tabela 1 pode ser visualizado um trecho da planilha de controle de metas. Além disto, destaca-se que o indicador que mensura se a meta foi atingida ou não, é computado no fim de cada semestre na ferramenta *W3Project*. Tal ferramenta foi desenvolvida pela empresa para controle interno de indicadores, projetos e atividades.

Tabela 1: Metas individuais



Nº	COLABORADOR	SEMESTRE	PESO	METAS INDIVIDUAIS		CRITÉRIO DE VALIDAÇÃO	PRAZO
				DESCRIÇÃO			
1	Ax	S1	30%	Concluir o projeto de Fake Project de Demanda.		Descrição da empresa, Dados da empresa (documentação do processo - dados simulados sincronizados com os Fake Projects de GMPS e APS) Enredo da situação da empresa e descrição do problema Roteiro de atuação do responsável pelo papel de cliente (pontos críticos para o negócio, requisitos a serem solicitados, modo de apresentação dos problemas.) Documentos de melhores práticas para os problemas apresentados	abr/15
2	Ax	S1	20%	Ministrar 1 webinar por trimestre sobre os seguintes tópicos: estatística, indicadores de acurácia, etc... (buscar tópicos que o Coelho possa se desenvolver)		Realização dos Webinars com duração mínima de 40 min. e quorum mínimo de 15 pessoas Apresentações salva na rede Preparação e Envio de e-mail de follow up e pesquisa de satisfação.	jun/15

A partir do estabelecimento das metas individuais do ano corrente, foi possível analisar quais funcionários tiveram maior número de metas atingidas e, também avaliar seu desempenho e resultados alcançados. Neste âmbito, destaca-se que as metas dos funcionários foram classificadas em dois tipos: as binárias, que são as que o colaborador realiza ou não e, então, recebem uma nota 0 (zero) para não atingida e um 1 para atingida; e as progressivas, que são as que acompanham a evolução do funcionário mensalmente e que podem ser expressas de 0% a 100%. Além disto, cada meta tem um peso. Portanto, ao final de cada semestre, é realizada a partir uma média ponderada para o cálculo do atingimento de meta.

4.4 Questionário respondido pelas chefias

Um questionário organizado na ferramenta *W3Project* foi encaminhado aos gestores com a lista das competências organizacionais e individuais que cada um de seus funcionários deveria possuir. Desta forma, no momento em que o gestor realizava o *login* na ferramenta, eram disponibilizados os questionários de cada colaborador de sua equipe. Quanto ao preenchimento deste questionário, foi indicado aos gestores que esses deveriam responder às perguntas (competências organizacionais e individuais) em uma escala métrica em formato de régua de 1 (um) à 4 (quatro), sendo o número 1 correspondente ao “nunca”, o número 2 ao “raramente”, o número 3 ao “frequentemente” e o número 4 ao “sempre” de acordo com a Tabela 2. Além disto, destaca-se que eram apresentados aos gestores as marcas dos números inteiros de 1 à 4. No entanto, esses podiam posicionar o marcador em qualquer posição da régua, visto que, para o sistema, cada ponto da régua correspondia a uma nota de 0% a 100%. Na Tabela 2, que apesar de estar desfocada pois as informações não podem ser divulgadas, pode ser visualizado um exemplo do questionário encaminhado as chefias.

Tabela 2: Questionário encaminhado às chefias

1. Competências Organizacionais	Pontuação
Requite Refere-se à atenção aos detalhes em todas as atividades desempenhadas (elaboração de apresentações, relatórios, e-mail, etc.)	1  4 4
Postura e imagem pessoal Refere-se à capacidade de se vestir adequadamente, à postura profissional e à linguagem correta, tanto no ambiente de trabalho quanto em outros ambientes.	1  4 3.2
Criatividade e inovação Refere-se à capacidade de criar e inovar em projetos, planos, ideias, metodologias, processos, etc. que gerem melhoria na forma de trabalho e no desempenho das atividades.	1  4 4

Os gestores avaliaram todos os integrantes de sua equipe quanto aos comportamentos esperados de cada competência organizacional e, também, quanto às competências individuais selecionadas para cada colaborador de acordo com seu cargo e área. Além disso, as competências individuais foram separadas em nível atual e futuro para que pudesse ser avaliado o desempenho atual e o potencial futuro dos funcionários. Por fim, destaca-se que, como as metas são controladas pela mesma ferramenta, quando o gestor realiza o *login*, automaticamente o *W3Project* vincula o nome dos colaboradores da sua equipe com a nota referente ao atingimento das metas individuais.

4.5 Elaboração do modelo final

Para estabelecer um modelo adequado para a progressão e para a promoção de funcionários, foi preciso analisar o currículo dos colaboradores para identificar a formação de cada um. Tal análise identificou, assim, se os colaboradores possuíam graduação completa ou em andamento, especialização, mestrado, doutorado ou alguma certificação. Além disso, foi analisado quantos anos o funcionário trabalha na área de conhecimento em que atua na empresa e, também, a quantidade de horas em cursos de capacitação.

Na matriz de formação (experiências e cursos realizados) foi colocado o número 1 em cada tipo de formação que o funcionário possuía e foram designados pesos para cada formação. A partir disto foi estabelecido que o título de doutorado deveria ter o dobro do peso do título de mestrado, que graduação deveria ter o dobro do peso de especialização e que anos de experiência deveria ter o dobro do peso de uma certificação. Os pesos atribuídos foram: doutorado – peso 2; graduação e mestrado – peso 1; especialização e anos de experiência – peso 0,5; certificação – peso 0,25; e horas de capacitação – peso 0,025. Tais pesos foram propostos em função da agregação de valor e da importância para os funcionários.

Para obtenção da pontuação referente à formação (experiências e cursos) dos colaboradores, os itens citados no parágrafo acima foram equacionados, conforme a Equação 1 para formações finalizadas e conforme a Equação 2 para formações em andamento. Além disto, destaca-se que os anos de experiência e as horas de capacitação aparecem na forma de raiz quadrada para modelar o fato de que, com o passar dos anos (ou das horas de curso), o acúmulo de conhecimento cresce relativamente menos.

A soma ponderada, por sua vez, foi utilizada para avaliar formações em andamento. Neste âmbito, destaca-se que a diferença na equação para formações em andamento está na projeção do acúmulo de conhecimentos (em relação ao atual) para os próximos 5 (cinco) anos. Por isso, a fórmula avalia a diferença entre anos de experiência atual mais cinco e anos de experiência atual. Isto foi utilizado para estimativa da experiência que será acumulada nos próximos cinco anos.

$$FoR = 1 + (0,25 * c + 0,5 * e + 1 * g + 1 * me + 2 * d) + 0,5 * \sqrt[2]{a} + 0,025 * \sqrt[2]{h} \quad (1)$$

Sendo:

FoR = nota referente à formação realizada;

g = graduação;

e = especialização;

me = mestrado;

d = doutorado;

c = certificação;

a = anos de experiência em áreas pertinentes;

h = horas de capacitação em cursos pertinentes.

$$FoF = (0,25 * c + 0,5 * e + 1 * g + 1 * me + 2 * d) + 0,5 * (\sqrt[2]{a+5} - \sqrt[2]{a}) \quad (2)$$

Sendo:

FoR = nota referente à formação realizada;

g = graduação;

e = especialização;

me = mestrado;

d = doutorado;

c = certificação;

a = anos de experiência na área.

A partir dos dados dos colaboradores foi organizada a planilha de desempenho atual que permite avaliar a propensão dos mesmos quanto a progressão. A propensão à progressão foi calculada a partir da Equação 3:

$$\text{Propensão a Progressão} = \sqrt[3]{m * \bar{c}o * \bar{c}i} \quad (3)$$

Sendo:

m = porcentagem das metas atingidas;

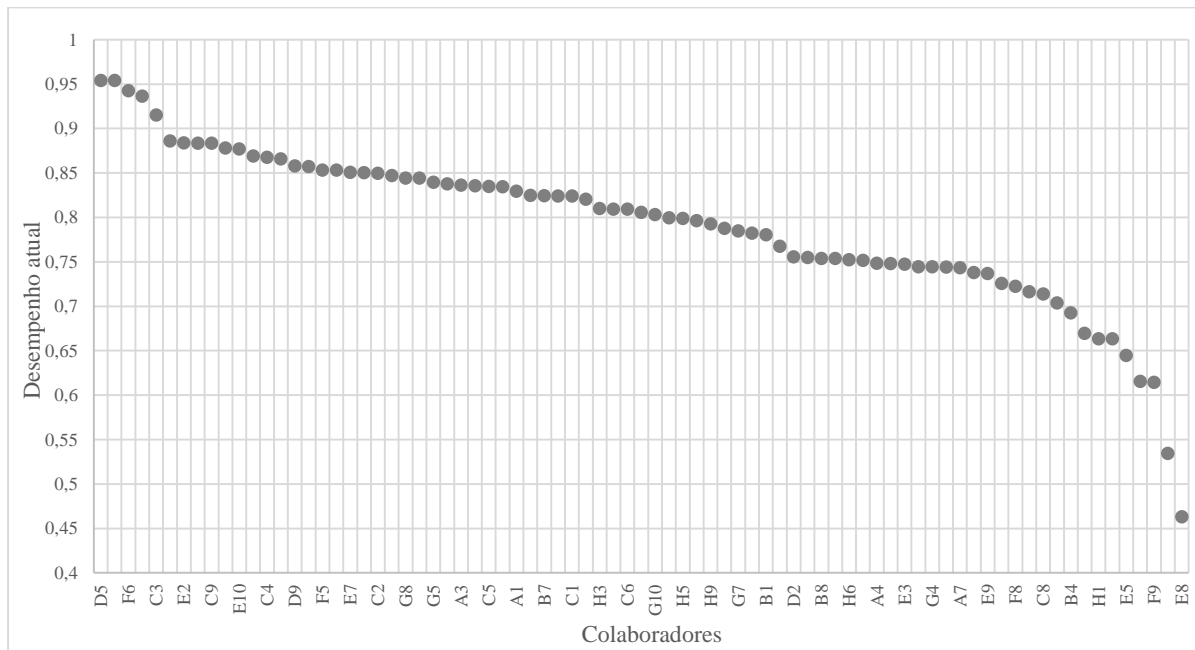
$\bar{c}o$ = média das notas referente às competências organizacionais;

$\bar{c}i$ = média das notas referente às competências individuais (técnicas e gerenciais).

Como todas as dimensões (metas, competências organizacionais e competências individuais) são importantes para a empresa, foi utilizada a média geométrica desses termos para analisar o desempenho atual (propensão à progressão) dos colaboradores. Tal média foi utilizada, pois esta penaliza desvios de forma que colaboradores com desempenho baixo em alguma dimensão ficam com uma pontuação menor.

Além disto, destaca-se que, a partir da aplicação da Equação 3 a todos os funcionários, obteve-se uma lista com notas de desempenho atual. Pode-se, assim, elencar em ordem decrescente os colaboradores mais propensos a receber progressão. Os resultados da avaliação dos 75 colaboradores da empresa são apresentados no Gráfico 2.

Gráfico 2. Nota por colaborador referente ao desempenho atual



Fonte: Elaborado pelos autores.

A partir do desempenho atual dos colaboradores e do recurso financeiro disponível para custear progressões, foi possível identificar aqueles que efetivamente deveriam receber uma progressão. Foram selecionados, então, todos aqueles que atingiram nota a cima de 0,85, o que totalizou 22 pessoas (20,95% do total de funcionários da empresa).

Para cálculo do potencial futuro, foram consideradas as competências organizacionais, as metas, as competências individuais referentes ao próximo nível e a formação (experiências e cursos realizados e em andamento). A partir desses dados, a propensão à promoção foi estimada usando a Equação 4. Neste âmbito, destaca-se que também foi empregada a média geométrica para analisar o potencial futuro. Além disso, aponta-se que o potencial depende do que o sujeito sabe hoje e do que ele está aprendendo (ou vai aprender no futuro). Por isso, foram consideradas as competências do próximo nível e, também, a formação realizada e futura de cada colaborador. Por fim, destaca-se que a formação foi dividida por 7 (sete), pois esse é o valor mais alto que pode ser obtido por algum colaborador nos resultados das equações 1 e 2.

$$\text{Propensão à Promoção} = \sqrt[3]{\bar{c}\bar{o} * m * \left(\overline{c\text{ip}; \left(\frac{FoR+FoF}{7} \right)} \right)} \quad (4)$$

Sendo:

m = porcentagem das metas atingidas;

$\bar{c}\bar{o}$ = média das notas referente às competências organizacionais;

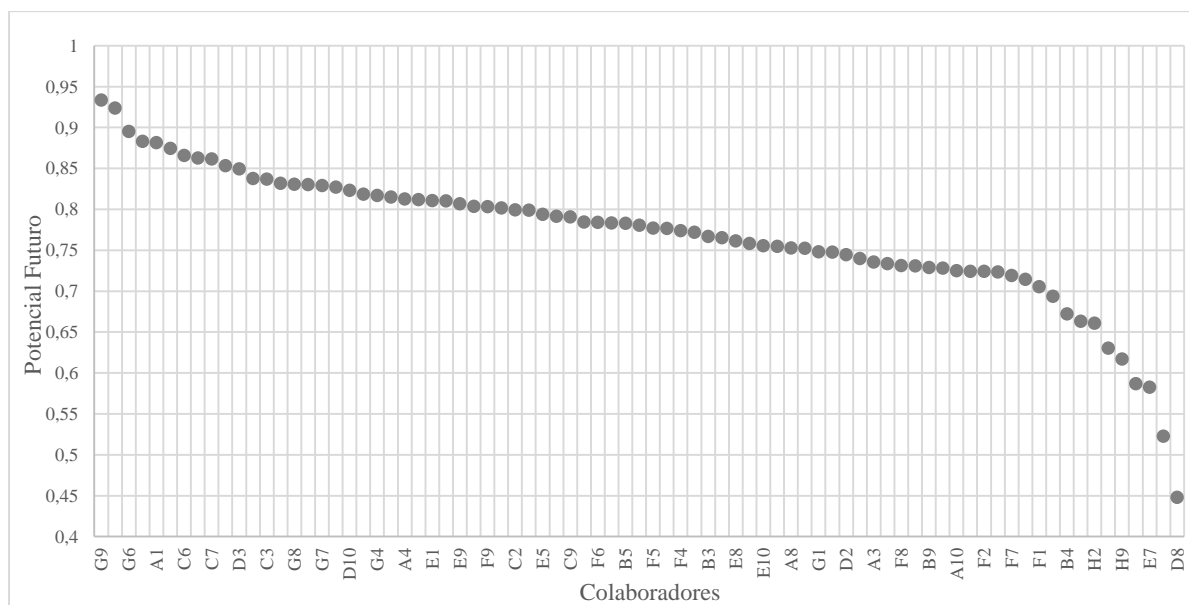
$\bar{c}i\bar{p}$ = média das notas referente às competências individuais do próximo nível (técnicas e gerenciais);

FoR = Equação 1;

FoF = Equação 2.

A partir da aplicação da Equação 4 a todos os funcionários, foi organizada uma lista com as notas de potencial futuro de cada funcionário. Pode-se, assim, elencar em ordem decrescente os colaboradores mais propensos a receber uma promoção. O Gráfico 3 ilustra os resultados obtidos.

Gráfico 3: nota por colaborador referente ao potencial futuro



A partir do potencial dos colaboradores e do recurso financeiro disponível para custear as promoções, foi possível identificar aqueles que efetivamente poderiam receber uma promoção. No caso da empresa em estudo, foram escolhidos os 4 colaboradores com as notas mais altas, entretanto, essas 4 pessoas já estavam na lista das 22 pessoas que deveriam receber uma progressão. Desta forma, destaca-se que o número de promoções/progressões auferidas coincide com a recomendação de Welch (2005), que afirma que 20% dos colaboradores que se destacam na empresa devem ser reconhecidos.

5. Conclusão

O modelo estruturado nesse artigo foi aplicado na empresa em estudo de modo a indicar o desempenho atual do indivíduo e, também, a adequação deste à função exercida. As 5 etapas desse trabalho ocorreram de forma subsequentes, cada uma em um mês, para que cada fase fosse planejada, desenvolvida e aplicada individualmente com total esforço de todos os envolvidos.

O modelo de recompensa proposto mostrou-se como uma ferramenta gerencial efetiva para a gestão de desempenho de funcionários em empresas. Isso se justifica, pois, a partir de sua utilização, pode-se estabelecer uma perspectiva de desenvolvimento com a participação ativa do funcionário e, também, fornecer indicadores e critérios objetivos e capazes de possibilitar que cada colaborador busque a maximização de seu desempenho profissional. Assim, pode-se considerar o modelo proposto como um meio capaz de identificar os potenciais dos funcionários, de alocar estes nos cargos de acordo com seu desempenho e, também, de alcançar resultados positivos e satisfatórios para o indivíduo e para a organização.

O comprometimento da alta gerencia em participar das reuniões foi importante para o estabelecimento das competências organizacionais e individuais e, também, para criação dos comportamentos esperados para cada competência. Desta forma, com a participação da diretoria em todas as reuniões, foi possível alinhar e validar rapidamente as competências com a estratégia e os valores da empresa. Quanto à etapa de avaliação da formação de cada colaborador, é importante apontar a dificuldade enfrentada para levantamento de horas de capacitação e de anos de experiência na área de cada colaborador. Neste âmbito, destaca-se que, para realização desta etapa, foi preciso analisar o currículo de todos os colaboradores e, também, contabilizar os dados em uma planilha para que o resultado fosse utilizado no modelo proposto. Tal planilha deve ser, a partir da conclusão deste trabalho, preenchida periodicamente com os dados das próximas contratações para que fique fácil o acesso a informação necessária para as avaliações de desempenho.

Além dos aspectos citados, destaca-se que, como os resultados do trabalho se mostraram positivos, isto fez com que a alta gerencia da empresa em estudo colocasse em prática o modelo proposto. Isso se justifica, pois, além de adequar os colaboradores aos cargos e aos níveis corretos, o modelo de recompensa proposto torna o processo de sucessão

de cargo mais objetivo, claro e transparente, o que certamente melhora o desempenho das equipes e, conseqüentemente, os resultados da organização.

Por fim, destaca-se que o modelo apresentado foi personalizado para a empresa em estudo, pois este depende do que a organização deseja valorizar de forma mais intensa. De modo complementar, destaca-se que este modelo corrige vários problemas e limitações de um modelo simplesmente aditivo pois a média geométrica penaliza os desvios de forma que os colaboradores com desempenho abaixo do esperado em alguma dimensão fiquem com uma pontuação menor. Quanto à possibilidade de replicação desta metodologia, destaca-se que essa requer a revisão da importância de cada item citado para que o modelo se adeque a realidade da empresa que o utiliza.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, L. **Igualdade e meritocracia**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

BOOG, G. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**. v.1. São Paulo: Editora Gente, 2002.

BRANDÃO, H. P., GUIMARAES, T., A. Gestão de competências ou gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto. **Revista de Administração de Empresas**, 2001.

BRASIL. Constituição. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: Senado Federal. 1988.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 6ª tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed., rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, Elsevier Publishing Company, 2004.

CHIAVENATO, I. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

COCKERILL, T. The king of competence for rapid change. In: MABEY, C.; ILES, P. (Orgs.), **Managing learning**, p. 70-76. London: Routledge, 1994.

DURAND, T. L'alchimie de la compétence. **Revue Française de Gestion**, n. 127, p. 84-102, jan./fév. 2000.

DUTRA, J. S. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.

DUTRA, J. S. **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Editora Gente, 2001.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. Competitive strategies and core competencies: perspectives for the internationalization of industry in Brazil. **Integrated Manufacturing Systems**, 2003.

FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências. In: 29º Encontro Anual da Associação dos Programas de Pós-graduação em Administração – ENANPAD, 2005. **Anais...** Brasília: Anpad, 2005.

GREENHAUS, J. H. *et al.* **Career management**. 3 ed. Orlando: Harcourt, 1999.

GUEST, D. Human resource management and performance: still searching for some answers. **Human Resource Management Journal**, v.21, n.1, p.3-13, 2011.

HIPÓLITO, J. A. M. **Administração Salarial**: a remuneração por competências como diferencial competitivo. São Paulo: Atlas, 2001.

LAWLER, E. E. Reward practices and performance management system effectiveness. **Organizational Dynamics**, v. 32, n. 4, p. 396-404, 2003.

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

MAGALHÃES, M.; GOMES, W. Personalidades vocacionais e processos de carreira na vida adulta, **Psicologia em Estudo**, 2007.

MARRAS, J. P. **Administração da remuneração**. São Paulo: Thomson, 2002.

MARTINS, H. **Gestão de carreiras na era do conhecimento**: abordagem conceitual & resultados de pesquisa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MATOS, Ruy de A. **Gestão e Democracia nas Organizações**. Brasília: Ed. Livre, 1991.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SARRIERA, J. C.; ROCHA, K. B.; PIZZINATO. **Os desafios do mundo do trabalho**. Porto Alegre: Edipucrs, 2004.

SAVICKAS, M. L. The theory and practice of career construction. In: LENT, R. W.; BROWN, S. D. (Eds.). **Career development and counseling**: Putting theory and research to work. Hoboken, NJ: Wiley, 2005, p. 42-70.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor C. P.; FORTUNA, Antônio A. M. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

WELCH, J. **Paixão por vencer**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.