



**XXIII SNPTEE
SEMINÁRIO NACIONAL
DE PRODUÇÃO E
TRANSMISSÃO DE
ENERGIA ELÉTRICA**

FI/GEC/22
18 a 21 de Outubro de 2015
Foz do Iguaçu - PR

GRUPO – XVI

GRUPO DE ESTUDO DE ASPECTOS EMPRESARIAIS E GESTÃO CORPORATIVA - GEC

**A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL COMO FERRAMENTA DE OTIMIZAÇÃO DA PRODUTIVIDADE
E DO COMPROMETIMENTO DO EMPREGADO**

**Orlando Correa (*)
ELETROBRAS ELETRONORTE**

RESUMO

Este informe trata do procedimento adotado em uma área da Eletrobras Eletronorte com objetivo de avaliar o desempenho do empregado, com foco no fator produtividade, auxiliando o gestor da área com parâmetros para estimar o interesse, profissionalismo e necessidade de capacitação de seus subordinados. Ressalta-se que esta prática não substitui metodologias implantadas pela Empresa, mas sim complementa e fortalece as mesmas. Neste contexto, define-se um indicador (Índice de Desempenho Individual) como resultante a apuração por média ponderada entre outros cinco índices. O resultado pretendido é estabelecer uma relação ganha-ganha entre gerentes e subordinados e consequentemente melhores resultados para a organização.

PALAVRAS-CHAVE

comprometimento, produtividade, desempenho, avaliação, empregado

1.0 - INTRODUÇÃO

A utilização de uma metodologia que implique uma medida efetiva de avaliação da produtividade e comprometimento dos empregados tem sido motivo de grande preocupação das áreas empresariais no atual cenário de relações de trabalho. Mais do que nunca, existe necessidade em agregar valor ao negócio, considerando-se assim a produtividade como uma apreciação sistemática do desempenho do profissional em função das atividades por ele realizadas, das metas empresariais e pessoais alcançadas, de resultados futuros e do potencial de desenvolvimento do empregado.

Para GIL (2006), a avaliação de desempenho consiste num meio de desenvolvimento dos recursos humanos, que permite definir o grau de contribuição de cada empregado para a organização, identificar empregados com qualificação superior à requerida pelo cargo, verificar a contribuição dos programas de treinamento para a melhoria do desempenho, promover o autoconhecimento e o autodesenvolvimento dos empregados, obter informações para definir o perfil requerido dos ocupantes dos cargos, obter subsídios para remuneração e promoção, e embasar a elaboração de planos de ação para desempenhos insatisfatórios.

Complementarmente, SOUZA (2002) afirma que as tendências contemporâneas de gestão de resultados sinalizam cada vez mais para a importância da democratização do trabalho resgatando a dignidade do homem na organização, de modo a estimular as pessoas a serem comprometidas, ativas e pensantes, transformando-as na base efetividade organizacional que é o capital humano.

Entretanto, TANKE (2005) lembra que o processo de avaliação de desempenho é “um meio de determinar o sucesso que cada um dos empregados está obtendo, a fim de atingir os critérios considerados essenciais para o sucesso em seu cargo”. Trata-se assim de um processo genérico e usado para descrever uma variedade de tipos e métodos de avaliação de desempenho de recursos humanos.

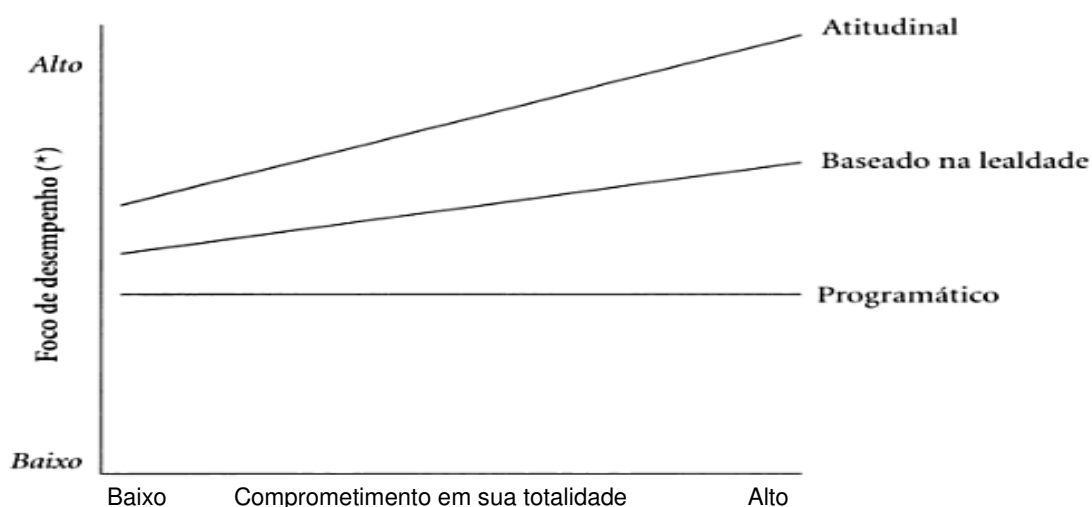
(*) Endereço: SCN, Quadra 06, Conjunto A – sala 901 - Bloco C – CEP 70.716-901 Brasília, DF – Brasil
Tel: (+55 61) 3429-5458 – Fax: (+55 61) 3429-5084 – Email: orlando.correa@eletronorte.gov.br

TANKE (2005) complementa que, entre as finalidades de um processo de avaliação, encontram-se:

- Avaliar a qualidade do desempenho no cargo;
- Fornecer feedback aos empregados a respeito do desempenho no cargo;
- Planejar metas e objetivos futuros de desempenho;
- Melhorar o desempenho no trabalho por meio de reconhecimento e orientação;
- Estabelecer um melhor conhecimento do empregado, a fim de entender aquilo que o motiva;
- Documentar desempenhos insatisfatórios;
- Servir como base para estabelecer remuneração.

Entretanto, SOUZA (2002) ressalta que, no modo tradicional, avaliar implica transformar a qualidade individual em um elemento que pode ser comparado de modo objetivo através de “medidas justas”, o que não valorizam diferenças individuais e desconsidera o fato de que cada pessoa possui qualidades próprias insubstituíveis.

Conforme DAVENPORT (2001), o comprometimento se apresenta de três formas: o atitudinal (onde o investimento em capital humano produz formas de desempenho organizacionalmente valorizadas, o comprometimento baseado na lealdade, com relação similar porém menos sólida com o desempenho e o comprometimento pragmático, que apresenta pouca relação perceptível com o desempenho do trabalhador.



(*) Disposição em investir em capital humano para maximizar o desempenho organizacionalmente valioso

Figura 01: Formas de comprometimento e focos diferentes de desempenho
(Fonte: DAVENPORT, 2001)

2.0 - PROBLEMA: CARACTERIZAÇÃO E PROPOSTA DE SOLUÇÃO

2.1 Problema na Coordenação de Controle e Gestão da Diretoria de Operação da Eletrobras Eletronorte

A Diretoria de Operações da Eletrobras Eletronorte trabalhava com um contrato individual, assinado pelo empregado e seu gerente, onde eram nominadas medidas de desempenho e indicadores.

No processo de melhoria contínua da área, observou-se que não havia integração entre estes Indicadores, não sendo possível apresentar resultado de desempenho global do funcionário (vide Tabela01).

Tabela 01: Indicadores originais do Contrato de Avaliação de Desempenho Individual

Indicador			
Sigla	Descrição	Faixa	Desempenho
ICEP	Conclusão do Exame Médico Periódico, no prazo (60 dias).	Executado no Prazo	100 %
		Não Executado	0%
IQS	Índice de Qualidade de Saúde – OCG	≥3 Fatores de Risco Normais	100%
		=2 Fatores de Risco Normais	80%
		=1 Fator de Risco Normal	60%
		5 Fatores de Riscos Alterados	0%
NMI	Número de Melhorias Implementadas (Avaliação e Aprovação pelo Comitê Diretivo da OCG)	NMI =1, 2 ou 3	100 %
		NMI=0	0

Como principal problema pode-se identificar que o contrato não possuía a abrangência necessária para firmar o compromisso do desempenho do empregado com o seu gestor. Além deste, os indicadores existentes não mediam fatores de produtividade nem justificava a tutela à intimidade no local de trabalho, pois vinculava um índice aos fatores de risco apresentados na avaliação de saúde dos empregados, como pode ser observado no indicador IQS (ilegal conforme jurisprudência). Por outro lado não envolviam o empregado com o objeto e as metas contratadas, caracterizando um baixo comprometimento e eficiência destes com prazos e qualidades do produto/serviço. Dessa forma faltava estímulo ao empregado em ser um agente mais ativo em relação aos resultados da área. Em suma, a situação apresentava-se conforme Tabela 02

Tabela 02 : Matriz Problema X Impacto

Análise do Problema	Impacto no Resultado
Inexistência de instrumentos para tomada de decisão compatível com o produto desejado;	Impossibilidade de avaliação gerencial em relação ao esperado ;
Falta de mecanismo consistente para avaliar o a produtividade do empregado;	Apatia generalizada;
Visão fragmentada, por parte do empregado, em relação aos resultados da Empresa;	Não comprometimento dos empregados;
Disponibilização de acesso a dados de saúde pessoais;	Empregados conformados e outros insatisfeitos;
Despreocupação em virtude da Empregabilidade.	Desatualização funcional
Indicadores do Atual Contrato de Avaliação de Desempenho Individual com Oportunidades de Melhoria.	Falta de mecanismo de avaliação adequada para avaliar se a rotina do empregado atendia ao desejado.

2.2 Alternativa escolhida

Neste contexto, definiu-se como premissa básica mudar a cultura existente, com processo de melhoria continua de forma a tornar o empregado mais produtivo e consequentemente garantir a sua empregabilidade.

Para tanto, foi estabelecido o “comprometimento real” do empregado, definindo-se uma “curva de crescimento”, a qual considerou, além de indicadores gerenciais e de produtividade, os seguintes fatores:

- melhorias na forma de trabalho,
- capacitação conforme o PDI,
- melhores práticas e
- maior integração entre o empregado e sua equipe.

Coube ainda sistematizar e integrar as atividades relacionadas com o trabalho (evitando-se retrabalho e perdas no processo) e mecanismos de verificação e acompanhamento dos indicadores estabelecidos.

Pelo fato de a Coordenação de Controle e Gestão da Diretoria de Operação da Eletrobras Eletronorte possuir um processo em execução, estabelecido com a assinatura do contrato de avaliação individual, definiu-se que a metodologia a ser adotada para conduzir à melhoria contínua, eliminando-se os problemas detectados a partir de sua avaliação, seria o CAPDo¹ (vide Figura 02).



Figura 02: Ciclo CAPDo
Fonte: Eletrobras Eletronorte

¹ CAPDo significa Checar, Analisar, Planejar e Executar (Do). Trata-se de uma seqüência de ações para a busca da melhoria do resultado através da eliminação de problemas. Disponível em: <http://www.advanced-eng.com.br/glossario.htm> Acessado em 16 dez. 2014

Para tanto foram definidas as diretrizes para estabelecer um novo indicador de avaliação o qual passou a constar no contrato de avaliação de desempenho individual a ser assinado pelo empregado e seu gerente. Como premissas adotou-se o processo de melhoria continua com o objetivo de tornar o empregado mais produtivo e, consequentemente, garantir sua empregabilidade.

Foram elencados os seguintes fatores neste novo indicador:

- comprometimento real do empregado,
- “curva de crescimento” (melhorias na forma de trabalho, melhor capacitação, melhores práticas e integração),
- estabelecimento de indicadores gerenciais e de produtividade, sistematização e integração das atividades de trabalho proporcionando menos retrabalho e maior eficiência,
- homologação do novo Contrato de Avaliação de Desempenho Individual com cláusula de atendimento mínimo na realização dos indicadores e
- acompanhamento e verificação dos indicadores.

As diretrizes consideradas nesta nova situação visa assegurar mudança na forma de trabalho do empregado, para que ele passe a atuar de forma sistêmica, com maior eficiência na produção de seus trabalhos, otimização de seus resultados (fazer “mais com menos”) e o consequente aumento de produtividade.

3.0 – DEFINIÇÃO DO NOVO INDICADOR

Após análise, concluiu-se pela adoção de um contrato a ser assinado pelo empregado, onde estabeleceu-se um novo índice denominado Índice de Desempenho Individual (IDI).

O IDI procura relacionar:

- a qualidade de vida do empregado,
- seu comprometimento,
- sua produtividade,
- suas eficácia e qualificação.

Conclui-se pela adoção do IDI a ser estabelecido por meio da fórmula definida na Tabela 03 abaixo.

Tabela 03 – Índice de Desempenho Individual

IDI	$\text{Índice de Desempenho Individual} = \frac{[\text{ICEP} + \text{ISP} + 2 \times (\text{IMI} + \text{IPC} + \text{ICR})]}{8}$	100% = IDI ≥ 70%	bom
		70% > IDI ≥ 50%	médio, ação gerencial
		50% > IDI ≥ 30%	Suficiente, ação social/médica
		30% > IDI	Insuficiente, ação empresarial

Os cinco índices constituintes do IDI são assim definidos::

- Índice de Conclusão do Exame Médico Periódico (ICEP), o qual relaciona-se com a qualidade de vida. Sua fórmula apresenta-se conforme Tabela 04 abaixo.

Tabela 04 – Índice de Conclusão do Exame Médico Periódico

ICEP	Conclusão do Exame Médico Periódico, no prazo (60 dias).	Executado no Prazo	100 %
		Não Executado	0%

- Índice de Suficiência Presencial (ISP), o qual relaciona-se com o comprometimento do empregado, sendo definido conforme Tabela 05 a seguir. Deve-se ressaltar que o ISP é função da Instrução Normativa IN RRhu 015, a qual estabelece um horário núcleo em conjunto com o Acordo Coletivo que define sete horas e meia diárias e um intervalo de uma hora para trabalho, ressalvados os casos de saldos de horas que deverão ser informados. Observa-se ainda que o empregado deve estar presente nos períodos matutino e vespertino de trabalho,

os quais são intercalados por um horário de almoço de, no mínimo, uma hora conforme CLT, sendo definidos ainda o intervalo das oito da manhã até as dezoito horas para execução dos trabalhos.

Tabela 05 - Índice de Suficiência Presencial

ISP	Índice de Suficiência Presencial	Ausência em até 15h sem justificativa	100 %
		Ausência de 15h a 37h30min sem justificativa	75 %
		Ausência de 37h30min a 52h30min sem justificativa	50 %
		Ausência acima de 52h30min sem justificativa	0%

- c. Índice de Capacitações Realizadas e Aplicadas (ICR), a qual está relacionada com a capacitação do empregado. Seu cálculo está definido na Tabela 06 abaixo.

Tabela 06 - c Índice de Capacitações Realizadas e Aplicadas

ICR	Índice de Capacitações Realizadas e Aplicadas (Indicadas e Aprovadas pelo Plano de Desenvolvimento Empresarial)	ICR ≥ 4	100 %
		$4 > \text{ICR} \geq 3$	75 %
		$3 > \text{ICR} \geq 1$	50 %
		ICR = 0	0 %

- d. Índice de Produtos Conformes Entregues (IPC) o qual estima a produtividade do empregado e é medido conforme Tabela 07 a seguir.

Tabela 07 - Índice de Produtos Conformes Entregues

IPC	Índice de Produtos Conformes Entregues (Aprovação pelo Corpo Gerencial)	IPC $\geq 85\%$	100%
		$85\% > \text{IPC} \geq 65\%$	75%
		$65\% > \text{IPC} \geq 25\%$	35%
		IPC < 25%	0%

- e. Índice de Melhorias Implementadas (IMI), o qual busca relacionar a eficácia e iniciativa dos empregados, sendo calculado conforme Tabela 08 abaixo.

Tabela 08 - Índice de Melhorias Implementadas

IMI	Índice de Melhorias Implementadas (Avaliação e Aprovação pelo Comitê Diretivo)	IMI ≥ 2	100 %
		IMI = 1	50 %
		IMI = 0	0 %

Em resumo, busca-se alcançar o resultado como definido na figura 03 a seguir.

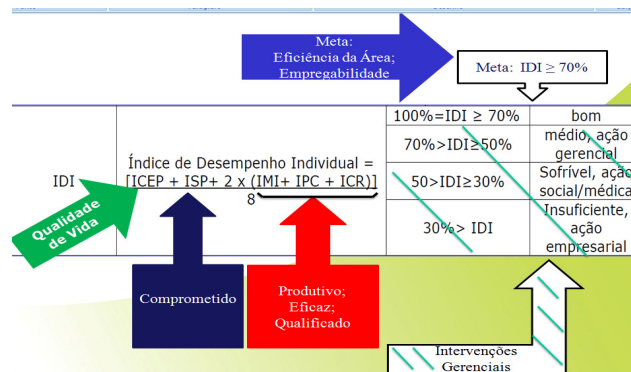


Figura 04 : Exemplo de Desempenho Individual pretendido

Através de adequação no contrato de avaliação de desempenho individual disponibilizado no Anexo do contrato assinado pelo empregado e seu gerente imediato, passou-se a utilizar o novo IDI (vide figura 05)



Figura 05: Modelo do contrato com o novo índice estabelecido

3.0 - CONCLUSÃO

Pode-se elencar alguns resultados esperados com a doção do novo IDI:

- Área com Indicadores Gerenciais compatíveis;
- Redução do retrabalho;
- Maior eficiência da área;
- Aprofundar parceria área/empregado;
- Aumentar o comprometimento do empregado;
- Capacitar empregados e otimizar seus resultados;
- Compartilhamento de experiências;
- Integração entre empregados/equipes/área/empresa.

Deve ser observado que os impactos nos resultados empresariais poderão ser verificados quando do fechamento do atual ciclo de gestão.

Entre os planos futuros estabelecidos ressalta-se o estabelecimento do IDI como um dos fatores para a concessão de mérito. Além dos ganhos apresentados, projeta-se melhoras nas seguintes características do empregado:

- Empregados comprometidos;
- Maior empregabilidade;
- Estabelecimento de indicadores gerenciais e de produtividade, os quais deverão ser periodicamente reavaliados;
- Atividades sistematizadas e integradas;
- Efetiva parceria empresa X empregado.

4.0 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

(1) DAVENPORT, Thomas O.. **Capital Humano: O que é e por que as pessoas investem nele**. São Paulo. Livraria Nobel, 2001

(2) De Lara, J. F. e Da Silva, M. B. **Avaliação de desempenho no modelo de gestão por competências: uma experiência de utilização**. Disponível em:

<http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=17&ved=0CEUQFjAGOAo&url=http%3A%2F%2Fnetuno.lcc.ufmg.br%2F~michel%2Fdocs%2FArtigosTextos%2FGerencia%2FHabilidades%2520GESTAO%2520COMPETENCIAS.doc&ei=IGrvVPTIFMOeNrOVgMgO&usg=AFQjCNEkMgz21HdLULz0z-NOQR5mErdsIA>.

Acessado em 19 ago. 2014.

(3) De Lima, R. D.. **O uso da avaliação de desempenho como ferramenta de valorização dos funcionários do Armazém Paraiba em Picos**. Disponível em: <http://www.ufpi.br/subsiteFiles/admpicos/arquivos/files/TCC%20CD-R.pdf>. Acessado em 01 set. 2014.

(4) GIL, A. C.. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Editora Atlas, 2006

Guimarães, T. A.; Nader, R. M.; Ramagem S. P. **Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e à avaliação organizacionais**. Disponível em:

<http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CCkQFjAC&url=http%3A%2F%2Fbibliotecadigital.fgv.br%2Ffojs%2Findex.php%2Frap%2Farticle%2Fdownload%2F7775%2F6374&ei=V2fvVKOFA8rGsQSV34DgAg&usg=AFQjCNGitZqXnnRSWSqgWGKF9GDIS2ywdQ&bvm=bv.86956481.d.cWc> . Acessado em 25 ago 2014.

(5) MARTINS, Carlos G.. **Avaliação do desempenho de empregados de empresas fornecedoras de serviços dentro da empresa contratante**. Disponível em: http://www.ppga.com.br/mba/2001/martins_carlos_guilhen.pdf. Acessado em 13 nov. 2014.

(6) PIMENTA, Amanda Maria Marques; DE PAULA, Patrícia Pinto. **Avaliação do desempenho por competências: sob avaliação dos empregados**. Disponível em:

http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-11682012000200010. Acessado em 09 jan. 2015.

(7) SOUZA, Vera Lúcia de. **Gestão de Desempenho: Julgamento ou Diálogo**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002
TANKE, Mary L.. **Administração de Recursos Humanos em Hospitalidade**. São Paulo: Cengage Learning Editores, 2005.

5.0 - DADOS BIOGRÁFICOS



Nome: Orlando Correa

Casado

Natural de São Gabriel-RS

Funcionário da Eletrobras Eletronorte desde 13/04/1987

Graduação: Engenheiro Eletricista

Cursos de pós graduação:

- Engenheiro de Segurança do Trabalho pela Universidade Estácio de Sá/RJ. Mês de conclusão: julho de 2014. Carga Horária: 668 horas.

- Especialista em Gerenciamento de Crises – Gestão de Crises Corporativas pela Universidade Gama Filho/RJ. Mês de conclusão: outubro de 2010. Carga Horária: 420 horas.
- Especialista em Crimes e Perícias Eletrônicas pela Faculdade UPIS/DF. Mês de conclusão: fevereiro de 2009. Carga Horária: 435 horas.
- Especialista em Planejamento Estratégico pelo Centro de Estudos Estratégicos da Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República/DF. Mês de conclusão: agosto de 1994. Carga Horária: 520 horas.

Área de atuação: Coordenação de Controle e Gestão – OCG da Diretoria de Operação, com ênfase em controle e gestão, sistema de medição do desempenho global da Diretoria, desdobramento estratégico entre outros.