



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

KILLIAN MOTA AMARILO

**GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS BASEADO NA AVALIAÇÃO DE
COLABORADORES: UM ESTUDO DE CASO NA ENEL DISTRIBUIÇÃO CEARÁ**

FORTALEZA

2018

KILLIAN MOTA AMARILO

GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS BASEADO NA AVALIAÇÃO DE COLABORADORES: UM ESTUDO DE CASO NA ENEL DISTRIBUIÇÃO CEARÁ

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof.^a Dra. Sueli Maria de Araújo Cavalcante

FORTALEZA

2018

KILLIAN MOTA AMARILO

GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS BASEADO NA AVALIAÇÃO DE
COLABORADORES: UM ESTUDO DE CASO NA ENEL DISTRIBUIÇÃO CEARÁ

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovada em 30/11/2018.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dra. Sueli Maria de Araújo Cavalcante
Universidade Federal do Ceará

Prof.^a Dra. Elidihara Trigueiro Guimarães
Universidade Federal do Ceará

Prof.^a Dra. Alane Siqueira Rocha
Universidade Federal do Ceará

A Deus, meu guia e salvador.

Aos meus pais, Luis Amarilo e Vera Mota, que com firmeza me direcionaram e incentivaram a guiar caminhos corretos.

Aos meus irmãos, Kevin e Kierlin pela parceria.

A Camila Mota, pela dedicação e ponto de apoio em todas as horas.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, que me faltam palavras para agradecer, Sr. Luis Amarilo pela paciência, instrução profissional que me fizeram optar pela Administração, Sra. Vera Mota que me ensinou a correr atrás dos meus sonhos com toda a garra.

À Profª Sueli, pela orientação e por ter me acolhido nesse desafio.

Aos meus irmãos, reitero minha gratidão pela parceria e desafios diários.

A Camila Mota, por ser a maior incentivadora para conclusão dessa etapa, me fez vencer os obstáculos e continuar na luta e desenvolvimento.

Às professoras participantes da banca examinadora Elidihara Trigueiro e Alane Siqueira, pela disponibilidade e dedicação.

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo analisar a avaliação de desempenho adotada na Enel Distribuição Ceará, identificando quais são e como ocorrem os principais processos de gestão de pessoas que se baseiam nesta ferramenta. A fundamentação teórica desta pesquisa baseia-se em autores como Chiavenato (2010), Dessler (2003) e Dutra (1996), que consideram a avaliação de desempenho um relevante mecanismo para suportar e planejar as decisões importantes de recursos humanos. Este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa exploratório-descritiva e estudo de caso. O lócus da pesquisa foi a distribuidora de energia do estado do Ceará e os dados foram obtidos por meio de fontes secundárias, ou seja, dos relatórios de desempenho de seus colaboradores. Como resultado da análise pôde-se perceber que o processo é conduzido em fases de definição de metas, análise de resultados objetivos e subjetivos, calibração de resultados subjetivos, definição de quadrante de avaliação e por fim o desmembramento nos processos de Recursos Humanos, todas as etapas têm critérios bem definidos e divulgados de forma transparente na organização, no entanto devido a robustez do processo o maior desafio é o tempo de execução das etapas de avaliação. A conclusão desta pesquisa revela que a Enel, ao utilizar o modelo de avaliação de desempenho, planeja e suporta suas decisões de recursos humanos com finalidade de desenvolver seus funcionários e contribuir para o crescimento de seus negócios.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Avaliação de desempenho. Processos de gestão.

ABSTRACT

This research proposes to present the Competency Management System used in the Enel Power Company of Ceará, identifying which are and how do the main processes of people management that are based on this tool. The theoretical basis of this research is based on authors such as Chiavenato (2010), Dessler (2003) and Dutra (1996), who consider performance evaluation a relevant mechanism to support and plan important human resource decisions. This work is characterized as a case study, the methodology used was an exploratory-descriptive research, through the collection of information from the energy distributor of the state of Ceará, using as a sample the performance reports of its own employees. As a result of the analysis it can be seen that the process is conducted in phases of goal setting, analysis of objective and subjective results, calibration of subjective results, definition of evaluation quadrant and, finally, breakdown in Human Resources processes, all However, due to the robustness of the process, the biggest challenge is the execution time of the evaluation stages. The conclusion of this research reveals that Enel, using the performance evaluation model, plans and supports its human resources decisions to develop its employees and contribute to the growth of its business.

Key-words: Competency Management. Skills. People Management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1-	Avaliação 360.....	20
Figura2-	Etapas da Gestão de Rendimento (GR)	26
Figura 3-	Média de Comportamento	27
Figura 4-	Matriz de Rendimento	30
Figura 5-	Matriz de Ponderação dos Objetivos	30
Figura 6-	Carta de <i>Feedback</i>	31
Figura 7-	<i>Faixas Salarais</i>	33
Figura 8-	<i>Targets</i>	34
Figura 9-	PPR.....	34

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRADEE	Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica
ANEEL	Agência Nacional de Energia Elétrica
ARCE	Agência Reguladora do Ceará
CELCA	Companhias de Eletricidade do Cariri
CENORT	Eletrificação Centro - Norte do Ceará
CERNE	Companhia de Eletrificação do Nordeste
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
CONEFOR	Companhia Nordeste de Eletrificação de Fortaleza
FAELCE	Fundação Coelce de Seguridade Social
GR	Gestão de Rendimentos
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INPC	Índice Nacional de Preço ao Consumidor
ISQP	Índice de Satisfação da Qualidade Percebida
JET	Junior Enel Training Internacional
MBA	Master of Business Administration
PDI	Plano de Desenvolvimento Individual
PPR	Programa de Participação nos Resultados
SINDELETRO	Sindicatos dos Eletricistas do Estado do Ceará
RH	Recursos Humanos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	13
2.1 Desenvolvimento da Administração de Recursos Humanos.....	13
2.2 Processos de Recursos Humanos.....	14
2.2.1 Remuneração.....	14
2.2.2 Progressão de Carreira.....	15
2.2.3 Treinamentos e Desenvolvimentos.....	16
2.2.4 Recrutamento e Seleção.....	16
2.3 Conceitos de Avaliação de Desempenho.....	17
2.4 Surgimento e Desenvolvimento de Avaliação de Desempenho.....	18
2.5 Métodos de Avaliação de Desempenho.....	19
3 METODOLOGIA.....	21
4 ESTUDO DE CASO SOBRE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ENEL DISTRIBUIÇÃO CEARÁ	22
4.1 Caracterização da unidade de caso: a ENEL	22
4.2 Metodologia de Avaliação de Desempenho adotada na ENEL	24
4.2.1 Gestão de Rendimento (GR).....	24
4.2.2 Metodologia de implantação	24
4.2.3 Etapas da Gestão de Rendimentos (GR).....	26
4.3 Processos de Recursos Humanos Influenciados pela avaliação desempenho.....	31
4.3.1 Remuneração.....	32
4.3.2 Política de Benefício.....	35
4.3.3 Progressão de Carreira.....	38
4.3.4 Treinamento e Desenvolvimento.....	39
4.3.5 Recrutamento e Seleção.....	42
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	43
REFERÊNCIAS.....	45

1 INTRODUÇÃO

Desde o aparecimento da Teoria das Relações Humanas, nos Estados Unidos, a partir da década de 30, houve uma abordagem mais humanística na Administração. Novas ferramentas e sistemas gerenciais foram desenvolvidos e aplicados à gestão de pessoas. A ênfase nas tarefas, estudadas por Frederick Winslow Taylor, na Administração Científica e a ênfase na estrutura organizacional, estudada por Jules Henri Fayol, na Teoria Clássica foram transferidas para as pessoas que participam do desenvolvimento organizacional. Antigos conceitos da administração foram minimizados e deram espaços a novos conceitos e teorias como a comunicação, liderança, motivação e dinâmicas de grupo. Ferramentas e métodos foram estudados para ajudar no desenvolvimento profissional dos colaboradores. (CHIAVENATO, 2010).

A gestão do desempenho, antes aplicada por organizações que não necessitavam disputar e manter um nível de competitividade tão elevada era aplicada de forma burocratizada e sem grandes pretensões. Hoje, com os efeitos da competição de mercado, essas estruturas enrijecidas foram quebradas e, posteriormente, foram adotados inovadores métodos de avaliação que servem não somente para agregar valor à organização, mas também para o desenvolvimento das pessoas.

As avaliações de desempenho são processos que servem para acompanhar o desenvolvimento dos funcionários, e são importantes ferramentas para apoiar as decisões de recursos humanos (ROBBINS, 2005). Nesse contexto, as pessoas são mais valorizadas, podendo se desenvolver e progredir profissionalmente através do seu desenvolvimento comportamental e intelectual alinhado às estratégias organizacionais. A gestão de desempenho surgiu nos últimos anos como uma alternativa gerencial às antigas técnicas tradicionais utilizadas nas avaliações de desempenho. (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

A avaliação de desempenho é realizada a partir de um planejamento bem elaborado das metas dos funcionários, alinhadas aos objetivos estratégicos do grupo, a avaliação de seus comportamentos e desenvolvimento de competências. Algumas organizações atrelam a avaliação de desempenho a uma política de pagamento de remuneração variável, mais conhecida como: participação nos lucros ou resultados. A remuneração variável é um sistema de remuneração que se baseia no desempenho do funcionário que vem conquistando espaço na gestão de pessoas e na gestão estratégica (PASCHOAL, 2007).

A partir do entendimento desses autores, houve a seleção de uma empresa para desenvolvimento desta pesquisa, o universo deste estudo é a Enel Distribuição Ceará, uma empresa de distribuição de energia que pertencente ao grupo Enel, uma das 4 maiores empresas de energia mundiais, atuando em geração, transmissão, distribuição, pesquisa e serviços voltados ao setor elétrico. A Enel atende como área de concessão todo o estado do Ceará, mais de 4 milhões de clientes em 184 municípios, tendo aproximadamente 3,1 milhões de Unidades Consumidoras. Esta empresa é a terceira maior distribuidora de energia do Nordeste e junto com os demais ativos do grupo Enel, hoje é maior empresa de Energia do país.

Na Enel, alguns métodos de avaliação de desempenho já foram aplicados no desenvolvimento dos seus funcionários, entretanto, desde 2013 a ferramenta que foi adotada pelo grupo, desde a Itália, onde está localizado sua *Holding*¹, é a Gestão de Rendimentos (GR). A implementação desta ferramenta se deu de forma gradual, sua essência está focada no desenvolvimento da liderança corporativa, que é de fato o condutor principal do processo. A área de Recursos Humanos - RH, através de seus consultores de negócio fazem um papel apenas consultivo e de análise e divulgação de seus resultados. Suportada por eficientes plataformas e softwares de gestão, as decisões de recursos humanos são tomadas visando o desenvolvimento profissional do colaborador através das suas graduações, especializações, competências, habilidades técnicas e habilidades comportamentais.

A remuneração, a progressão de carreira do funcionário, pagamento de participação nos resultados, entre outros processos dependem diretamente dos resultados obtidos nas suas últimas avaliações. Seu desenvolvimento está atrelado ao seu rendimento, das necessidades de capacitação serão analisadas e ofertadas com base no Plano de Desenvolvimento Individual e no Programa de Desenvolvimento Internacional - PDIs.

Assim, neste contexto, surge o seguinte questionamento: Como ocorre a avaliação de desempenho na Enel, tendo em vista o apoio que a metodologia oferece junto aos processos de recursos humanos?

Neste sentido, o objetivo geral desta pesquisa é analisar a ferramenta de avaliação de desempenho adotada pela Enel Distribuição Ceará. Para tanto, os objetivos específicos foram assim estabelecidos: apresentar a metodologia de implantação da ferramenta de avaliação de desempenho na companhia; conhecer as etapas de aplicação dessa metodologia de avaliação de desempenho; identificar quais processos de recursos humanos são

¹É a empresa que possui a posse majoritária de ações de outras empresas, chamadas de subsidiárias, possuindo, portanto, o controle delas.

influenciados pela ferramenta implantada; e analisar como os processos de recursos humanos são influenciados pela avaliação de desempenho.

Após esta introdução, será apresentado o referencial teórico em que serão explanadas as ideias e os conceitos sobre a gestão de recursos humanos, tratando os processos de recursos humanos, os conceitos de avaliação de desempenho, o surgimento e desenvolvimento da avaliação de desempenho e, por fim, métodos de avaliação de desempenho.

Posteriormente, no segundo capítulo, será apresentada a Enel, empresa onde foi desenvolvido o estudo de caso proposto, também será apresentada a metodologia de avaliação de desempenho adotada, as suas etapas de funcionamento e a forma de implantação. Será demonstrado como esse modelo suporta as decisões da diretoria de gestão de pessoas através de seus processos: remunerações, progressão de carreira, capacitações e recrutamento e seleção.

Em seguida, serão apresentadas as conclusões, detalhando as eficiências do processo, seus pontos de melhoria e etapas críticas do processo.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo será realizada a fundamentação teórica da pesquisa, através do estudo de autores especializados nas temáticas de processos de Recursos Humanos e de avaliação de desempenho.

2.1 Desenvolvimento da Administração de Recursos Humanos

As preocupações dos administradores de recursos humanos, ocorridas principalmente na década de 90, influenciaram as transformações cujas organizações planejavam as relações com os seus empregados. Levadas pelo campo político, social e econômico, muitas empresas reavaliaram as suas políticas de gestão de pessoas como alternativa de construir uma vantagem competitiva e garantir sua sobrevivência no futuro. A área de recursos humanos tinha responsabilidades e processos bem básicos, como administração de salários, horas extras e faltas. Atualmente, o mundo corporativo reconhece as importâncias dos processos de gestão de pessoas e a sua fundamental contribuição para o alcance do sucesso organizacional (CHIAVENATO, 2010).

A literatura aponta que na década de 70, o trabalho dos administradores de Recursos Humanos era manter as suas empresas fora dos tribunais e estar de acordo com as regulamentações trabalhistas. Na década de 80, resolviam problemas de custos de pessoal relacionados a fusões, aquisições e *rightsizins*. A partir da década de 90, o local de trabalho, caracterizado por questões econômicas, tornou-se cada vez mais global e competitivo. (BATEMAN; SNELL, 1998).

Inseridas em um ambiente mais globalizado e competitivo, as pessoas foram compreendidas como peças fundamentais ao alcance dos objetivos e crescimento do negócio das organizações. A administração de recursos humanos ganhou destaque no processo de configuração estratégica, auxiliando nas decisões do negócio e constituindo uma ferramenta possibilitadora de vantagem competitiva. (MARRAS, 2005).

A administração de recursos humanos sofreu evoluções ao longo das últimas décadas até chegar ao conceito que conhecemos hoje por gestão estratégica de recursos humanos. A alternativa das organizações para a obtenção de uma vantagem competitiva passou a ser o recurso humano. São eles, os profissionais capacitados, que são capazes de adaptarem-se as ameaças do mercado e aproveitar as oportunidades que possivelmente irão surgir para garantir o sucesso organizacional. (BRADÃO; GUIMARÃES, 2001).

A Gestão Estratégica de Recursos Humanos está centrada no pressuposto de que os empregados são seres ativos essenciais da organização e que seu valor pode ser aumentado, e até potenciado, através de uma abordagem sistemática e coerente de investimento na sua formação e desenvolvimento (BILHIM, 2004 apud CARDOSO, 2014).

2.2 Processos de Recursos Humanos

Os processos de Recursos Humanos dentro das organizações são vários, passando desde a seleção para contratação do funcionário e estabelecimento do seu salário e mapa de progressão de carreira, até práticas de qualidade de vida, clima laboral e treinamentos de capacitação. Os processos de recursos humanos, a partir da década de 90, assumiram responsabilidades a nível estratégico. (MARTINS, 2005).

Neste tópico citaremos apenas os quatro processos que foram utilizados na elaboração da conclusão dessa pesquisa: remuneração, progressão de carreira, treinamento e seleção.

2.2.1 Remuneração

Dentro dos processos de Recursos Humanos a remuneração tem uma função ligada à motivação, não sendo somente um sinal de valor recebido, mas o quanto a organização valoriza àquele funcionário. Se bem analisado, a troca fria de salário por produção não gera satisfação ao empregado, mas sim a ideia de que ele está sendo justamente recompensado pelo serviço prestado. (SOARES, 2001)

Buscando essa ligação indireta dos salários com a motivação do colaborador, várias empresas utilizam sistemas de remuneração estratégica, direcionando à motivação trazida pelo salário com premiações por resultado, bônus anuais de participações nos lucros, entre outros tipos (GHENO; BERLITZ, 2011).

A partir do conceito de remuneração estratégica adotada pelas empresas, o pagamento dos funcionários é composto por três principais componentes, que são eles: remuneração básica; incentivos salariais e os benefícios. A remuneração básica refere-se ao pagamento do salário base mensal ou o pagamento por horas, dependendo do contrato de trabalho. Conhecido como remuneração direta, os incentivos salariais são os programas de participação nos resultados ou bônus que são pagos aos funcionários que apresentaram um bom desempenho. Já os benefícios são os diversos programas, como plano de saúde,

refeições, seguro de vida e transportes, são conhecidos também como remuneração indireta (WOOD; PICARELLI, 2004).

2.2.2 Progressão de carreira

A progressão de carreira integra uma das principais atividades desempenhadas pela gestão estratégica de recursos humanos. Após a nova visão em relação à estratégia organizacional, a área de recursos humanos passou a desempenhar atividades fundamentais para os alcances de objetivos organizacionais, as pessoas também são vistas como estratégicas (BROCK et al., 2006). Uma alternativa para a retenção dos profissionais de alto desempenho, consideradas indispensáveis para a organização, é a progressão de carreira.

Visto que as pessoas são consideradas peças-chaves para galgar o sucesso nos objetivos organizacionais, repensar a forma de reter esses profissionais de alto desempenho tornou-se indispensável para as organizações. (PONTES, 2001). A manutenção desses funcionários não é tarefa fácil, surge à necessidade de motivá-los, os manterem alinhados a visão do negócio e comprometidos com os resultados (MENDONÇA, 2002).

A progressão de carreira, também conhecida como plano de cargos e carreiras é o processo que define e formaliza a estrutura de cargos e salários nas empresas. Esse procedimento visa à definição, atribuição de responsabilidades e atividades desempenhadas por cada cargo além de estabelecer suas faixas salariais (SILVA, 2005).

O cargo é composto por um conjunto de funções e atribuições daquele nível hierárquico. O cargo define as responsabilidades inerentes àquela função além de exigir alguns tipos de especificações e níveis de proficiência (PONTES, 2004). É fundamental que exista uma coerência entre o cargo de uma pessoa e as funções delegadas a ele. A estrutura de cargos e salários objetiva recompensar os empregados de forma justa e coerente com as atividades e responsabilidades exercidas por aquela mesma função no mercado (HIPÓLITO, 2006).

A carreira compreende e transmite a ideia de um caminho definido e planejado no tempo e no espaço que pode ser conquistado por alguém (DUTRA, 1996). Para um plano de progressão de carreira eficiente, torna-se necessário correlacionar às demais atividades de recursos humanos, integrando a avaliação de desempenho, as capacitações, os planos de sucessões, entre outros (CHIAVENATO, 2010).

2.2.3 Treinamentos e Desenvolvimentos

Por mais que a área de seleção da empresa se esforce para conseguir bons funcionários adequados aos perfis de suas vagas, precisam ser renovados e atualizados os conhecimentos desses colaboradores para que não se tornem obsoletos. A capacitação de funcionários está, também, ligada indiretamente à progressão de carreira, visto que, para um funcionário desenvolver-se a ponto de aspirar a uma promoção, precisa que seus conhecimentos e habilidades sejam expandidos (ROBBINS, 2005).

Inseridas em um mundo globalizado, da competição acirrada e da enorme concorrência de mercado, as empresas não medem esforços e fazem grandes investimentos nos programas de treinamento e desenvolvimento com a finalidade de capacitar os seus funcionários e mantê-los em um alto nível de conhecimento para superar os grandes desafios recorrentes (CASCIO; BOURDREAU, 2010). A necessidade de explorar ao máximo as habilidades e o conhecimento dos empregados vêm se tornando fundamental para tornar os cargos mais flexíveis e adaptáveis as mudanças de mercado. (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005).

Por mais que pareça o mesmo processo, os especialistas apontam a principal diferença entre treinamento e desenvolvimento. O treinamento é adotado pelas empresas para estimular o aprendizado em curto prazo. Já o desenvolvimento envolve ampliar as habilidades das pessoas para possíveis responsabilidades futuras em longo prazo. (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005).

Visando manter esse conhecimento atualizado e treinar funcionários para futuras promoções, as organizações de hoje investem boa parte de seus orçamentos em capacitação de funcionários.

2.2.4 Recrutamento e Seleção

O objetivo do processo de seleção dentro das atividades de recursos humanos não é apenas escolher o melhor funcionário, o mais capacitado ou mais inteligente, mas conseguir selecionar um colaborador que se adeque com o perfil da vaga. Não é interessante para uma empresa, por exemplo, a contratação de um funcionário bem capacitado e com um perfil analítico para uma vaga que exerça apenas atividades operacionais, pois, desta forma, o colaborador se frustrará com o trabalho e irá pedir demissão, sendo necessário o dispêndio de mais tempo e dinheiro para contratação de um novo funcionário. Assim, ao contrário do que

muitos pensam a seleção não avalia apenas conhecimento, mas, principalmente, perfis (ROBBINS, 2005).

As atividades de recrutamento e seleção são processos distintos que compõem a contratação de um funcionário alinhado aos valores da organização. Fatores diversos justificam a necessidade de se recrutar e selecionar um novo funcionário, dentre os fatores externos estão o crescimento de mercado, alterações na legislação vigente e a mudança de comportamento dos clientes. Já os fatores internos podem ser compreendidos como demissões, promoções ou transferências que deixam a vaga em aberto (DESSLER, 2003).

O recrutamento é uma maneira adotada pelas empresas para dispor a vaga ao mercado com a finalidade de atrair os candidatos com o perfil desejado. Existem dois tipos comuns de recrutamento, o interno e o externo. O recrutamento interno é caracterizado quando a empresa visa preencher a vaga disponível por meio de sua própria força de trabalho, já o recrutamento externo, a organização busca um profissional do mercado (BANOV, 2012).

Quanto à seleção, esta é a escolha do candidato dentro dos perfis recrutados no processo anterior. Esta fase é realizada por meio de análises curriculares, entrevistas, provas, dinâmicas de grupo, testes psicológicos e de capacidade (BANOV, 2012). As entrevistas com os candidatos servem de instrumento necessário para buscar a comprovação de fatos que o fizeram recrutado para aquela vaga (RIBEIRO, 2006).

2.3 Conceitos de Avaliação de Desempenho

A conceituação de gestão do desempenho humano desponta das mais diversas formas, impossibilitando a sua generalização. Por tal motivo descrito anteriormente, objetiva-se em seguida mostrar conceitos apresentados por alguns autores.

A avaliação de desempenho visa mensurar o desempenho humano com base nas metas pré-estabelecidas e nos objetivos definidos de forma alinhada entre a empresa e o funcionário. Os *outputs* desses processos são informações importantes que levam a empresa a desenhar um plano de desenvolvimento para os funcionários com as necessidades analisadas. (BENETTI et al., 2007).

A avaliação de desempenho é a análise do desempenho de um empregado em sua função. Fornece a informação para decisões relativas a salários, promoções e demissões. A avaliação de desempenho serve com a finalidade de desenvolvimento. A informação pode ser utilizada para analisar as necessidades de treinamento, planejamento de carreiras e assuntos afins. O *feedback* é a orientação baseada em avaliação de desempenho, ele fornece aos

fundamentos retornos sobre seu trabalho para que se possa melhorar o desempenho diário. (BATEMAN; SNELL, 1998).

A avaliação de desempenho gera informações que servem de suporte para dois objetivos: os administrativos e o de desenvolvimento. Os resultados administrativos servem de base para suportar as decisões de aproveitamento, transferências e a carreira das pessoas. Já os resultados de desenvolvimento servem de base para suportar discussões dos pontos fortes e fracos dos empregados (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005).

Prontamente, pode-se concluir que o objetivo do Sistema de Gestão de Desempenho é a avaliação dos seus colaboradores, visando compreender quais são as suas habilidades, competências organizacionais e o resultado no atingimento de metas para, assim, planejar um programa de desenvolvimento, através de capacitações e treinamentos individuais que garantam no futuro o sucesso empresarial.

2.4 Surgimento e Desenvolvimento de Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho teve o seu surgimento na antiguidade, pois mecanismos de avaliação eram utilizados para mensurar a capacidade de produção e exercer um maior controle sobre os trabalhadores. Porém, apenas com o avanço do capitalismo e das grandes indústrias foi que a avaliação do desempenho ganhou um maior destaque (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Foi na chamada Escola da Administração Científica que o desempenho passou a ser o foco estudado pelo americano Frederick Winslow Taylor. Taylor foi um engenheiro que primeiro se preocupou em estudar as melhores alternativas de aumentar a eficiência da indústria por meio da racionalização do trabalho. Foram utilizados métodos e técnicas da engenharia industrial para eliminar os fantasmas dos desperdícios, aumentando a produtividade. (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

A partir da substituição dos métodos empíricos pelos métodos científicos, mesmo nas tarefas mais simples do processo produtivo, seriam identificadas as enormes vantagens tanto para o patrão quanto para o empregado. A economia de tempo e de rendimento na produtividade só seria possível se fossem eliminados os movimentos desnecessários alinhados a substituição dos movimentos lentos e ineficientes por movimentos rápidos em todas as atividades do processo. Tais economias só seriam implantadas se fossem devidamente observadas às vantagens que decorrem de um minucioso estudo de tempo e de movimento, realizado por pessoa capacitada (TAYLOR, 1911).

Em um mercado cada vez mais competitivo, o processo de avaliação de desempenho desponta nas últimas décadas como uma ferramenta de gestão para alinhar as estratégias e as expectativas de negócio aos processos dos funcionários. A gestão do desempenho está diretamente ligada à gestão do negócio, deverão ser alocadas corretamente a competência humana, por meio do uso dos talentos, e a estrutura produtiva para o alcance eficiente dos objetivos estratégicos. (BENETTI et al., 2007).

As metodologias de avaliações de desempenho, atualmente, oferecem informações necessárias para suportar as decisões de recursos humanos, como progressão de carreira, transferências, demissões. Tais modelos também oferecem informações importantes para identificar as necessidades de treinamento e desenvolvimento de funcionários da identificação de habilidades e competências que poderão ser desenvolvidas (ROBBINS, 2005).

2.5 Métodos de Avaliação de Desempenho

São diversas as maneiras utilizadas pelos profissionais de recursos humanos para avaliar os seus colaboradores. Mensurar o desempenho de um enorme quantitativo de empregados de uma organização requer a utilização de critérios e parâmetros pré-estabelecidos para manter a equidade, justiça e transparência em todo o processo. Muitas organizações desenvolvem os seus próprios métodos de avaliação visando à adaptabilidade do sistema as suas políticas, práticas e modelos de gestão de forma funcionar sem maiores problemas (CHIAVENATO, 2010).

Dentre os diversos métodos de avaliação de desempenho, podemos citar a avaliação de mão única, que desponta como de responsabilidade do superior imediato a avaliação e diagnóstico dos pontos fortes e dos pontos a serem melhorados dos seus liderados (BRADÃO; GUIMARÃES, 2001). O chefe costuma ser a fonte mais comum de avaliação de desempenho, porém por motivos de limitação esse método está deixando de ser adotado. A falta de qualificação dos superiores na hora de avaliar as contribuições específicas de cada um de seus subordinados e a sensação de se sentirem responsabilizados sobre a carreira de seus funcionários são os principais motivos que limitam este método (ROBBINS, 2005).

Outro método é o de avaliação bilateral, feito diretamente entre o chefe e subordinado. Juntos debatem o desempenho de ambos em relação ao ano que passou (BRADÃO; GUIMARÃES, 2001).

Existe também a avaliação 360°, que mais recentemente surgiu como um tipo de avaliação de desempenho adotada nas organizações. Este método propõe a utilização de diversas fontes para compor a avaliação final, cliente, chefe, pares e subordinados são responsáveis. Esse modelo visa à coleta de um maior número de informações sobre o desempenho do funcionário (SILVA, 2001). O diferencial desse método em relação aos outros é a metodologia de aplicação e interação entre o avaliador e o avaliado. (CARVALHO, 2013).

Figura 1 – Avaliação 360°



Fonte: Adaptado de Robbins (2005).

A avaliação 360° é feita de forma circular, onde todas as fontes mantêm interação com o avaliado. A partir dela, são produzidas diferentes informações e opiniões a respeito do avaliado de modo a alinhar as perspectivas. O avaliado deve manter a mente educada, aberta e ser receptivo ao método para não se tornar vulnerável e sair prejudicado (CHIAVENATO, 2010).

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa do tipo exploratório-descritivo. As pesquisas exploratórias são investigações de pesquisa empírica cuja principal finalidade é a formulação de questões ou de uma problemática, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aproximar o relacionamento entre o pesquisador e o ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou alterar e esclarecer conceitos (MARCONI; LAKATOS, 2006).

São várias metodologias de pesquisa que podem adotar uma abordagem qualitativa, modo de dizer que faz referência a seus fundamentos epistemológicos do que especificidades metodológicas (SEVERINO; JOAQUIM, 2007).

Assim, quanto a abordagem do problema de investigação proposto, trata-se de uma abordagem qualitativa, uma vez que visa compreender como ocorre a avaliação de desempenho na Enel Distribuição Ceará, caracterizando-se assim, como um estudo de caso.

O propósito de um estudo de caso é reunir informações detalhadas e sistemáticas sobre um fenômeno. É um procedimento metodológico que enfatiza entendimentos contextuais, sem esquecer-se da representatividade, centrando-se na compreensão da dinâmica do contexto real e envolvendo-se num estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento (GIL; ANTONIO, 2007).

Os dados desta pesquisa foram coletados a partir dos portais eletrônicos da empresa e de seus órgãos reguladores (Agência Reguladora de Serviços Públicos - ARCE e a Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL). Outros dados foram consultados em diferentes fontes e/ou publicações, por exemplo, relatórios de sustentabilidade da companhia, balanços sociais do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, Sindicatos dos Eletricitários do estado do Ceará – SINDELETRO.

O autor desta monografia é parte do quadro de funcionários da empresa estudada, assim teve acesso aos documentos internos da organização. Os dados autorizados pela gerência da empresa, para divulgação, são relativos ao ano de 2013, quando ainda possuía a marca de Companhia Energética do Ceará – Coelce, porém mesmo não tendo os dados do ano presente o estudo não fora afetado, pois a metodologia investigada permanece sendo utilizada.

A partir da leitura dos relatórios foram extraídos os dados consolidados que interessavam à pesquisa, como as informações do funcionamento da ferramenta de avaliação de desempenho e os processos decorrentes adotados pela companhia, possibilitando assim, compreender a ferramenta de avaliação de desempenho adotada pela empresa.

4 ESTUDO DE CASO SOBRE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ENEL DISTRIBUIÇÃO CEARÁ

Esta seção apresenta as características da Enel, como também a parte prática do processo de avaliação de desempenho, destacando as áreas envolvidas, as sistemáticas integradas e os desdobramentos de resultados.

4.1 Caracterização da unidade de caso: a Enel

A Enel Distribuição Ceará teve sua origem através da estatal Companhia Energética do Ceará – Coelce, que foi fundada em 1971 por meio da Lei Estadual nº. 9.477 de 05/07/1971 pela fusão de outras quatro distribuidoras de energia elétrica com atuação no estado do Ceará: Companhias de Eletricidade do Cariri – CELCA, Eletrificação Centro – Norte do Ceará – CENORT, Companhia Nordeste de Eletrificação de Fortaleza – CONEFOR e Companhia de Eletrificação do Nordeste – CERNE.

Em abril/1998, privatizada como concessionária de energia elétrica, a Coelce, por meio da Enel Américas SA², faz parte do Grupo ENEL³, uma das mais importantes empresas do setor elétrico no mundo que gera e distribui energia para mais de 60 milhões de clientes, em 40 países. Suas atividades são fiscalizadas e regulamentadas pelos órgãos: Agência Reguladora do Ceará – ARCE e pela Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL.

No Brasil a Enel Distribuição Ceará faz parte do Grupo Enel Brasil que é formado por dez empresas. A *Holding* possui quatro distribuidoras de energia elétrica: a Enel Distribuição Rio, sediada no estado do Rio de Janeiro, a Enel Distribuição Goiás, situada em Goiás, a Enel Distribuição São Paulo no estado de São Paulo e a Enel Distribuição Ceará no Ceará, objeto de estudo desta pesquisa. Possui também duas geradoras de energia elétrica, a CDSA, hidrelétrica sediada no estado de Goiás, e a CGTF, termoelétrica sediada no estado do Ceará. Além das duas geradoras, o grupo possui uma transmissora de energia elétrica, a CIEN, sediada no estado do Rio Grande do Sul que viabiliza a exportação e importação de energia entre o Brasil e Argentina. A Enel X é uma empresa que comercializa produtos e soluções inteligentes de painéis solares e trabalha com instalações de pequenas subestações

² Fundada no ano de 1889, e inicialmente chamada de Enersis, a Enel Américas SA, constitui-se como uma das principais corporações multinacionais de energia elétrica da América do Sul, possuindo operações em quatro países: Brasil, Argentina, Colômbia e Peru.

³ O grupo Enel é uma das empresas multinacionais que lidera o mercado global de energia e gás. O grupo Enel está presente em 34 países, todavia sua sede localiza-se em Roma, na Itália.

particulares, por último a Enel Green Power é uma empresa voltada para construção e geração de energia eólica e fotovoltaica.

Tendo a sua sede administrativa em Fortaleza (CE), a empresa distribui energia elétrica para cerca de 8,7 milhões de habitantes nos 184 municípios do estado do Ceará. Em 2013 a Enel encerrou o ano com um total de 3,5 milhões de clientes entre residenciais, comerciais e rurais, institucionais e industriais em um território de 148.931 km² (IBGE, 2013)

A Enel, por meio dos seus 6.787 funcionários, distribuídos entre 5.324 terceirizados, 1.234 empregados, 202 estagiários e 27 jovens-aprendizes, comercializou, em 2013, um volume de energia de aproximadamente 10.732 GWh proporcionando ao estado do Ceará o desenvolvimento e crescimento de indústria, comércios, escolas, residências, hotéis, shoppings, possibilitando qualidade de vida à população cearense (ENEL, 2017).

A empresa tem como sua missão “Gerar energia para um mundo melhor”, assim, busca uma gestão transparente e uma estratégia de crescimento orientada ao cliente. Visa sempre à melhoria na qualidade dos serviços prestados alinhado a eficiência energética. A qualidade do serviço é constatada através de seus principais indicadores de frequência e duração de interrupções (DEC e FEC) que estão entre os mais eficientes do Brasil segundo os órgãos reguladores.

A Enel foi reconhecida pelo cliente como umas das cinco melhores companhias de distribuição de energia elétrica no Brasil no que desrespeito a satisfação do cliente, ocupando a quinta colocação no país no ranking da Pesquisa de Satisfação dos Clientes residenciais com a qualidade dos serviços prestados (Índice de Satisfação da Qualidade Percebida – ISQP), realizada pela Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica – ABRADDEE⁴. A Pesquisa ABRADDEE comemorou, em 2013, a 15ª edição do Prêmio ABRADDEE em busca da excelência na distribuição de energia elétrica, ano em que a Enel ganhou pela oitava vez consecutiva o título de melhor distribuidora de energia elétrica do Nordeste e entre as quatro melhores do Brasil⁵.

No que se refere aos funcionários está constantemente classificada como uma das 150 Melhores Empresas para se trabalhar, segunda a pesquisa realizada pela Revista Exame – Você S.A. Segundo o Instituto *Great Place to Work* o grupo é reconhecido como uma das 100 Melhores Empresas para Trabalhar⁶.

⁴Sediada em Brasília, é uma sociedade civil de direito privado, sem fins lucrativos, que reúne 42 concessionárias de distribuição de energia elétrica em todo o território nacional.

⁵ Disponível em: <http://www.abradee.org.br/>. Acesso em: 4 dez. 2018.

⁶ Disponível em: <https://gptw.com.br/>. Acesso em: 4 dez. 2018.

4.2 Metodologia de Avaliação de Desempenho adotada na ENEL

Nesta subseção, será explorado o conceito, a implementação da metodologia e as suas etapas de execução.

4.2.1 Gestão de Rendimento (GR)

A metodologia adotada pela Enel que norteia o sistema de avaliação de desempenho é a Gestão de Rendimento (GR), customizada para sua realidade no setor elétrico, que é uma metodologia de avaliação de pessoas que faz parte da gestão de talentos do grupo. A periodicidade da avaliação é anual e visa à mensuração dos objetivos estratégicos e a avaliação do comportamento, validados em mesas de calibração, alinhado ao planejamento estratégico.

Dentre os principais objetivos da GR, pode-se citar a promoção, orientação e alinhamento dos colaboradores com os objetivos estratégicos da empresa, responsabilizar as pessoas em relação aos seus objetivos de resultado, contribuir para a elaboração dos planos de desenvolvimento individuais, identificando pontos fortes e de melhoria de cada empregado e, por fim, reconhecer os resultados das pessoas prezando a meritocracia.

Todos os colaboradores da Enel, independente do seu nível ou cargo, são avaliados pela GR. Diretores, gestores, especialistas, analistas, assistentes e técnicos têm o seu desenvolvimento individual correlacionado aos resultados obtidos nas suas avaliações de desempenho, a avaliação é segmentada por cargos visando uma distribuição igualitária no que se refere ao rigor dos critérios avaliados.

A GR beneficia a diretoria de recursos humanos suportando as decisões em relação as suas principais atividades, planejamento de recursos humanos, remuneração, progressão de carreira, recrutamento e seleção, treinamento, desenvolvimento de pessoal e pagamento de participação nos lucros.

4.2.2 Metodologia de implantação

O Sistema de Gestão de Pessoas baseado nas avaliações de desempenho foi implantado na Enel Distribuição Ceará em 2013. Para uma perfeita utilização do modelo proposto, no seu primeiro passo de implantação, os profissionais de recursos humanos foram treinados e desenvolvidos para absorver e retransmitir a ferramenta de avaliação aos demais

colaboradores da organização visando não somente o desenvolvimento dos funcionários bem como o crescimento do negócio da empresa. Essas ferramentas adotadas significam uma alternativa de gestão alinhada ao plano estratégico.

No seu segundo passo de implantação, todos os colaboradores das demais áreas foram capacitados a utilizarem o modelo adotado pelo grupo. Esta fase contou com o fundamental apoio de dirigentes e de gestores para que as ferramentas fossem gradativamente sendo adaptadas às políticas e à cultura organizacional. Dentre as diversas maneiras de promover o modelo, foram realizados eventos, oficinas, seminários ministrados pela consultoria *Hay Group*⁷ e uma constante divulgação pelos canais de comunicação internos com o objetivo de debater e aclarar o tema.

O terceiro passo de implantação do processo de gestão de desempenho, foi a Gestão de Rendimento, um desdobramento das metas desde o plano estratégico até o nível individual, ou seja, 100% dos colaboradores da Enel possuem metas individuais para nortear as suas atividades. Nesse passo, a diretora de Planejamento Estratégico atuou fortemente com a diretoria de Recursos Humanos para que as metas estabelecidas respeitassem às políticas e à cultura organizacional do grupo. Todas as metas são debatidas entre as duas diretorias e os colaboradores para verificarem se realmente as metas são alcançáveis. Visto que uma meta não pode ser fácil demais para atingi-la, o que acarretaria em uma perda de produtividade e minimizariam as oportunidades de crescimento, por sua vez, não pode ser inalcançável, o que acarretaria em uma desmotivação e insatisfação laboral.

No quarto passo, foram definidos os fatores que compõem a avaliação de comportamento, foram avaliadas e posteriormente atribuídas notas aos comportamentos considerados aceitáveis e valorizados na cultura do grupo. Todos os comportamentos estão alinhados aos valores do grupo definidos no seu plano estratégico: “somos simples, respeitamos a vida e criamos valor”.

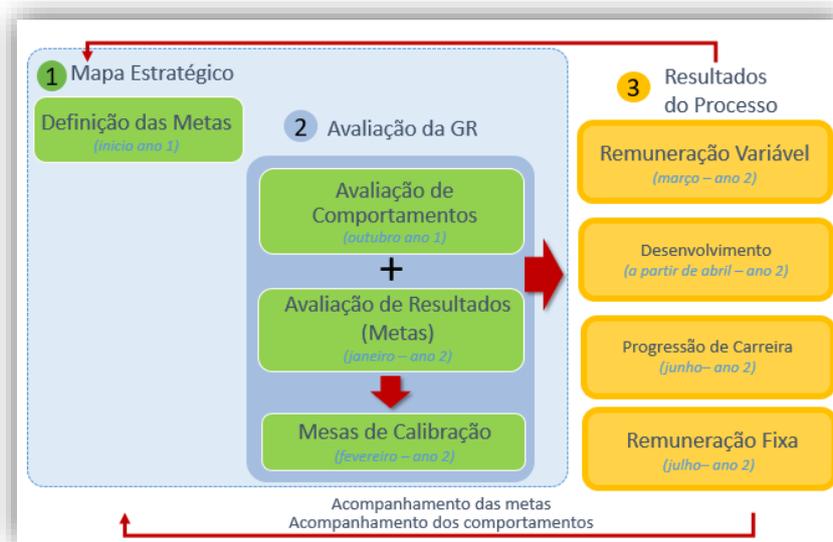
Após todos os primeiros passos, foi testado um modelo com 183 colaboradores para verificar a adaptabilidade do sistema às características do grupo. Então, somente em 2013, a GR foi adotado formalmente como o método de avaliação de desempenho de todo o efetivo do grupo Enel.

⁷ Criada em 1943, é uma empresa de consultoria que presta auxílio na área de gestão, está sediada na Filadélfia – Estados Unidos.

4.2.3 Etapas da Gestão de Rendimentos (GR)

Na Enel, a ferramenta de gestão de rendimento é composta pelas seguintes etapas: definição de metas e objetivos desdobrados desde o plano estratégico até o nível individual no começo de cada ano; avaliação de comportamento realizadas no fim do ano, etapa onde se avaliam os comportamentos de cada funcionário e sua atuação no ano vigente; a avaliação de metas, etapa onde se apuram os objetivos definidos para o ano; mesas de calibração, quando os avaliadores (gestores) analisam, validam e calibram percepções das avaliações de comportamento (atuação), realizada no fim do ano; posicionamento na matriz de rendimento e na matriz de ponderação de objetivos e, por fim, o *feedback*.

Figura 2 – Etapas do Processo



Fonte: Elaborada pelo autor.

O processo tem início quando as metas da Enel são desdobradas desde a sua *Holding*, na Itália, respeitando o seu plano estratégico. Há um evento chamado de “*Cascade*”, que em inglês significa cascata, no qual é exposta a visão do grupo e os seus objetivos para os seguintes anos de trabalho. Primeiramente, as metas são desdobradas da Itália para as demais divisões da empresa, seja ela na América Latina, Europa, Leste Europeu, entre outras. Como o Brasil faz parte da divisão da América Latina, as metas são desdobradas respeitando o padrão de objetivos definidos a sua divisão.

Dependendo da diretoria na qual o colaborador trabalha, há um evento distinto, por exemplo, a diretoria de recursos humanos tem as suas metas desdobradas desde a diretoria

de recursos humanos da Itália, passando pela da América Latina até chegar ao Brasil. Após definidas as metas para o país, todas essas metas são distribuídas até o nível individual.

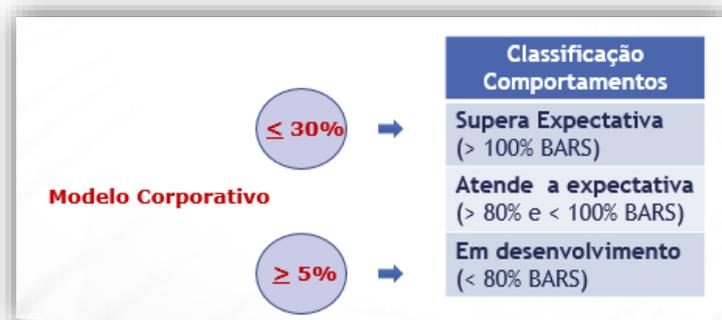
Algumas diretorias possuem o que na Enel se chama de linhas globais, ou seja, tem as suas atividades e objetivos estabelecidos e acompanhados desde a *Holding*, são os casos das áreas de apoio como: recursos humanos, aprovisionamentos, mercado, tecnologia da informação, entre outras. Entretanto, existem diretorias com particularidades locais, como o caso das de regulação e serviços administrativos que tem as suas metas estabelecidas nacionalmente.

A avaliação de comportamentos é composta por sete fatores que foram definidos pela corporação, são eles: se sente e atua como cidadão do grupo; atua com foco em resultados; dirige a mudança; prioriza a segurança; assume responsabilidades e riscos; domina seu trabalho e desenvolve seus colaboradores, conforme documento de RH e Acordo Coletivo da Companhia.

Cada um dos fatores definidos pela empresa possui descrições para esses comportamentos, e seu número varia conforme o nível do cargo. Para os diretores, avalia-se 30 comportamentos. Para os gestores, especialistas e analistas avaliam-se 18 comportamentos e para os assistentes e técnicos são avaliados um total de 12.

O resultado da avaliação de comportamentos é uma média que varia de 1 a 5. Esta média estará relacionada um percentual de atingimento, que traduz o quanto o colaborador está cumprindo à expectativa da organização.

Figura 3 – Média de comportamento



Fonte: Elaborado pelo autor.

Na faixa 100% - 120% significa que o empregado está superando as expectativas com relação ao seu comportamento, na faixa 80% - 100% significa que ele está atendendo as expectativas e na faixa 0% – 80% significa que o colaborador não atendeu as expectativas do grupo.

Todos os colaboradores possuem como meta o avanço do plano estratégico da Enel, as metas da diretoria na qual trabalha, as metas da área e as suas metas individuais, além das metas comportamentais. Todos os funcionários da companhia possuem metas fechadas e abertas.

Os objetivos fechados são as metas definidas desde a *Holding* e estão diretamente ligadas ao plano estratégico da organização e ao orçamento disponível. Estas são as metas estabelecidas pela diretoria de planejamento e controle que cuidam também da avaliação das metas. Portanto, estas metas são inegociáveis e não podem ser modificadas. Cada meta fechada poderá ser de duas formas: de equipe, quando ao menos duas pessoas com cargos similares e na mesma diretoria compartilhem do mesmo objetivo ou individual que são aquelas metas que somente uma única pessoa no mesmo cargo ou diretoria podem desempenhá-la.

Já os objetivos abertos são definidos a partir do gestor em conjunto com o colaborador, não necessariamente estando ligados ao plano estratégico. Cabe ao gestor avaliar o grau de relevância dessa meta e a forma de medição.

Todos os objetivos são validados por três diretorias estratégicas, a de recursos humanos, responsável por traduzir as políticas e práticas aceitáveis pelo grupo, além de avaliar os comportamentos. A diretoria de planejamento estratégico, responsáveis pelo desdobramento das metas e acompanhamento do avanço no plano estabelecido. E a diretoria de planejamento e controle, responsável pela consolidação e validação dos objetivos alcançados além de definir o orçamento disponível para financiar os projetos.

As mesas de calibração têm como objetivo principal equilibrar, comparar e alinhar as percepções com relação à avaliação de comportamentos realizada com a finalidade de se criar uma avaliação homogênea entre os demais. Uma mesa de calibração é composta por um presidente (pessoa de hierarquia superior e isenta no processo), dois facilitadores de RH (tem como objetivo garantir o cumprimento do processo de avaliação e respeito às regras de funcionamento da mesa) e os calibradores (gestores das pessoas que estão sendo avaliadas).

Os principais papéis dos que participam das mesas de calibração serão expostos abaixo:

- a) **presidente** - responsável pelo conteúdo e pelas decisões finais da mesa; inicia a seção lembrando os objetivos, as regras de funcionamento e os relatórios; exerce a função de moderador durante as seções; zela pelo cumprimento dos critérios de diferenciação e ao final da seção, faz um resumo dos fatos mais relevantes, recolhendo as conclusões e acordos adotados na mesa;

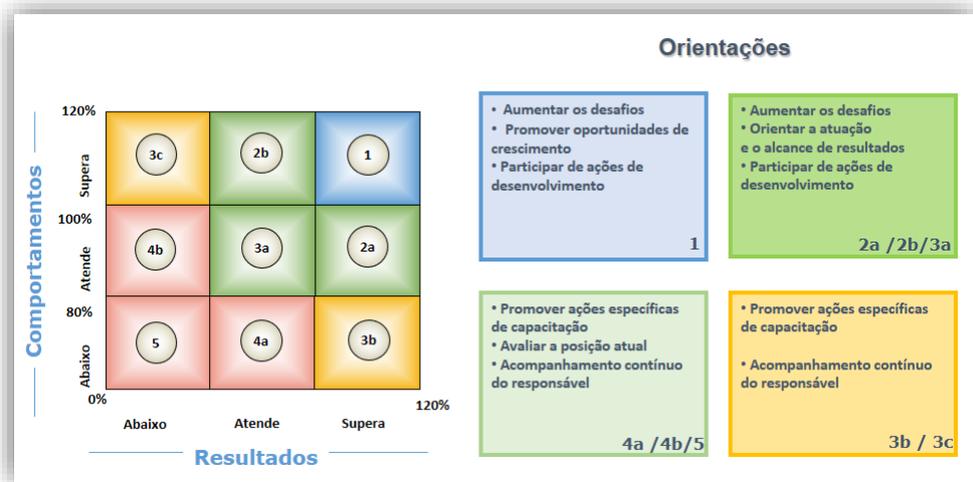
- b) **calibradores** - apresenta as fortalezas e pontos de melhoria dos colaboradores; indaga os argumentos não claros com relação a outros calibrados, faz perguntas; participa ativamente de todas as discussões e contribui com informações relevantes de fatos, mesmo que não sejam de sua área; dá as contribuições para a obtenção dos objetivos da mesa e anota toda a informação compartilhada durante a seção;
- c) **facilitador** - faz um resumo global das avaliações realizadas, da matriz de GR, e os percentuais de distribuição, ajuda a dirigir as contribuições dos participantes até a obtenção dos resultados, contribui com perguntas aos outros gestores e lembra as normas da mesa e transcreve em um formato legível os acordos da mesa.

Em cada mesa de calibração deverão ser avaliados um mínimo de 15 e um máximo de 30 pessoas, todas pertencentes ao mesmo nível hierárquico dentro da estrutura e devem pertencer a áreas funcionais próximas, ou seja, um analista de recursos humanos não pode ser calibrado numa mesma mesa que um analista engenheiro eletricista.

A política adotada pela Enel prevê no máximo 30% das pessoas Superando Expectativas e 5% Necessitando de Orientação e Desenvolvimento, ou seja, que não atendeu as expectativas da corporação. A partir dos resultados validados nas mesas de calibração, será o momento do *feedback* entre o gestor e o colaborador.

Os resultados da GR indicarão um posicionamento na matriz de rendimento e também influenciará na composição da matriz de ponderação de objetivos. A matriz de rendimento resulta da mesa de calibração e é fruto de desempenho nas metas com a avaliação de comportamento, numa proporção de 50/50 e influencia os processos de reajuste por mérito, desenvolvimento e capacitação e progressão de carreira.

Figura 4 – Matriz de Rendimento



Fonte: Elaborado pelo autor.

Já a matriz de ponderação de objetivos serve de base para os pagamentos de participação nos lucros e tem a proporção de 80% para resultados e 20% para comportamentos, variando de acordo com cada nível hierárquico, previstos em convênio coletivo.

Figura 5 – Matriz de Ponderação dos Objetivos

		Matriz de Ponderação dos Objetivos	Conveniados, Especialistas e Gestores	Gestores com reporte a Executivos
OBJETIVOS DE EQUIPE	Resultados	Plano Estratégico da Coelce	5%	5%
		Metas da Diretoria	5%	15%
		Metas da Área	10%	-
OBJETIVOS INDIVIDUAIS	Resultados	Metas Individuais	60%	60%
	Comportamento	Avaliação de Comportamento	20%	20%

Fonte: Elaborado pelo autor.

O momento do *feedback* é a oportunidade que o gestor e o colaborador possuem para debater a realização do trabalho no ano vigente com o intuito de avaliar o seu desempenho. Através desse momento, pode-se reconhecer a contribuição do colaborador, identificar as oportunidades de melhoria, definir as ações de desenvolvimento. Serve para alinhar expectativas e minimizar os conflitos existentes.

Os gestores são capacitados, por meio de *coaching* e oficinas como funciona o processo de *feedback* e a melhor forma de condução desse processo. Nesse momento, os gestores junto com o colaborador analisam as oportunidades ofertadas de capacitação por meio da educação corporativa.

Na Enel, ao final de cada processo da Gestão de Rendimento a corporação envia cartas aos seus funcionários com os resultados obtidos naquele ano, tanto as metas alcançadas quanto a avaliação do comportamento calibrado. Além da mensuração dos resultados, a carta também dispõe de um espaço em branco para os gestores escreverem o que julgarem importante, elogios, críticas e sugestões.

Figura 6 – Carta de Feedback

Prizeo X

“Resultados da Avaliação”

Mensagem do Responsável:

Ass:

*Reservados os direitos de propriedade intelectual de esta empresa. Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida ou transmitida em qualquer forma ou por qualquer meio eletrônico ou mecânico, incluindo fotocópias, gravações, sistemas de armazenamento de dados ou qualquer outro método de reprodução, sem a autorização escrita da empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Após oficialização da avaliação e instrução dos responsáveis de área a realizar o momento de *feedback*, com os funcionários, segue então os desdobramentos de resultado.

4.3 Processos de Recursos Humanos Influenciados pela avaliação desempenho

Nesta seção são apresentadas as etapas pós resultado de desempenho, focando nas decisões embasadas de cada etapa.

4.3.1 Remuneração

A Remuneração é um dos processos que resultam do sistema de gestão de desempenho. Com base na avaliação de desempenho (gestão de rendimento), são definidos os reajustes salariais por mérito. Aqueles colaboradores com os melhores desempenhos terão os seus salários base ajustados de forma automática.

A Enel, baseada nas suas políticas de remuneração, objetiva proporcionar aos seus funcionários um pagamento justo e adequado ao que é praticado no mercado. Constantemente ocorrem reuniões entre a empresa e o sindicato dos eletricitários para discutirem a possibilidade de reajustes salariais.

A remuneração é composta pela equação: Remuneração = Salário base + Adicionais legais + Benefícios + Participação nos lucros.

A Enel acredita que oferecer um pacote de remuneração e benefícios competitivos ao do mercado e a manutenção de um ambiente de trabalho saudável é fundamental para a retenção de seus talentos visando o crescimento e desenvolvimento do negócio.

A remuneração fixa mensal na Enel é composta pelo salário base acrescida dos adicionais legais (horas extras, sobreaviso, periculosidade de conformidade com a legislação em vigor aplicáveis ao setor elétrico, penosidade e transferências). A companhia adota a sistemática de pagamento quinzenal de salários, conforme acordo firmado com o sindicato dos eletricitários.

Os salários são reajustados anualmente baseados no Índice Nacional de Preço ao Consumidor - INPC, que são calculados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE e os reajustes de ganho real são estabelecidos em convênio coletivo. Todos os 1.234 colaboradores possuem contratos regidos pela Consolidação das Leis Trabalhistas - CLT.

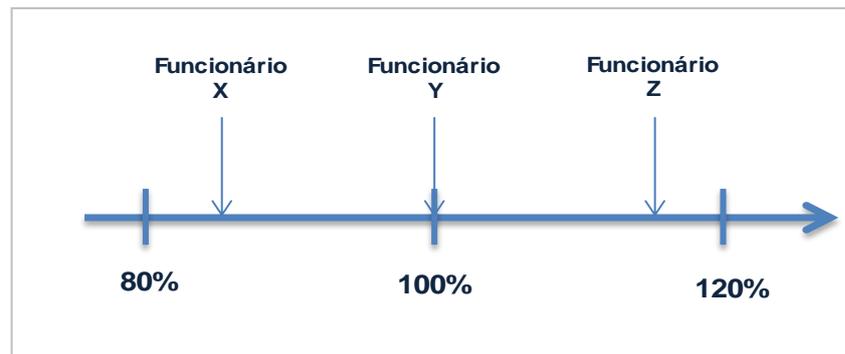
Para estar alinhado com as práticas do mercado, a Enel contrata uma consultoria realizada pelo *Hay Group* que, através de um painel de empresas baseada em fatores - porte da empresa, segmento de atuação, abrangência e localização, calcula a mediana⁸ de mercado. As empresas que estão no painel de referência da Enel são as diversas concessionárias de distribuição de energia elétrica: Ampla, Light, Coelba, Elektro, CPFL, Eletropaulo, Escelsa, Celpe, Cemar e Cosern.

A mediana de mercado é o ponto de partida para a construção das faixas salariais adotadas pela corporação e servem de parâmetros para as políticas de reajuste por mérito

⁸ Consiste na média salarial praticada pelas empresas no mesmo ramo de atuação.

decorrentes da GR. As faixas salariais são os intervalos de valores limites aproximados de 80% a 120% da mediana de mercado, por exemplo, se um colaborador está na mediana do mercado ele está na faixa de 100%. Se ele está sendo mais bem remunerado que a mediana, ele estará entre 100% e 120% Logo, se ele está abaixo de 100%, ele está sendo menor remunerado que a mediana do mercado. A Figura 7 ilustra um pouco melhor as faixas salariais.

Figura 7 – Faixas salariais



Fonte: Elaborado pelo autor.

Por exemplo, o Funcionário X está sendo menor remunerado que a mediana do mercado, o Funcionário Y está exatamente na mediana do mercado, já o Funcionário Z está sendo mais bem remunerado.

A Remuneração Variável é um segundo processo que resulta do sistema de gestão de desempenho adotado pelo grupo, com base na avaliação de desempenho (gestão de rendimento), é mensurado os valores a serem pagos de bonificação.

Com o objetivo de estimular os colaboradores no que diz respeito ao cumprimento das metas e a realização de um excelente trabalho, a Enel estruturou um Programa de Participação nos Resultados, conhecido como PPR. O programa é acompanhado e discutido a cada dois anos com a participação do SINDELETRO e a diretoria de gestão de pessoas mediante negociação coletiva. São contemplados pelo programa todos os colaboradores com vínculos empregatícios da Enel.

O Programa de Participação nos Resultados está diretamente relacionado ao modelo adotado pelo grupo na Gestão de Desempenho, o cálculo para o pagamento dessa remuneração variável leva em consideração os resultados alcançados (metas) propostas pela corporação e a avaliação de comportamentos validados nas mesas de calibração. O resultado desse processo gera uma informação que a empresa chama de *targets*, que poderá ser de 80%, 100% e 120% A Matriz de Ponderação dos Objetivos é a ferramenta utilizada que influencia

no pagamento do PPR, dependendo do nível hierárquico os pesos para as metas são definidos desta maneira:

- a) **conveniados (pessoas abrangidas pelo acordo coletivo), especialistas e gestores** - resultados 5% metas da Enel + 5% metas da Diretoria + 10% metas da área + 60% metas individuais + 20% avaliação de comportamento;
- b) **gestores com reporte a executivos** – resultados 5% metas da Enel + 15% metas da Diretoria + 60% metas individuais + 20% avaliação de comportamento.

Os valores a serem pagos de PPR para os colaboradores abrangidos pelo acordo coletivo de trabalho são baseados na matriz de ponderação dos objetivos que variam com os níveis hierárquicos, sendo pago um mínimo de 0,8 e um máximo de 1,4 salários base (salário em 31 de dezembro do ano vigente). O valor que ultrapassa esse limite será contabilizado no contracheque como bônus.

Abaixo será explanado um exemplo para o esclarecimento do modelo GR:

O funcionário A, abrangido pelo acordo coletivo, possui um salário base de R\$ 2.500,00. Ao fim do processo de avaliação adotado pela companhia, a Gestão de Rendimentos (GR), após serem auferidos os seus resultados (metas) e a sua avaliação de comportamentos calibrada, ele poderá obter um dos seguintes *targets*: 80%, 100% ou 120%.

Figura 8 – Targets

Funcionário A		
80%	100%	120%
0,8	1,1	1,4

Fonte: Elaborado pelo autor.

Então os valores que poderão ser pagos de PPR ao funcionário A, são:

Figura 9 – PPR

Funcionário A		
80%	100%	120%
R\$ 2.000,00	R\$ 2.750,00	R\$ 3.500,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os funcionários que obtiverem um *target* inferior a 80% são pagos, conforme convênio coletivo, um valor de 0,8 salários base.

O valor a ser pago de PPR aos demais grupos de empregados, que não fazem parte do convênio coletivo, não foram disponibilizados por se tratarem de informações estratégicas da Enel. Além do pagamento anual de PPR, ainda poderá ser acrescido em 20% sobre o valor pago a cada colaborador, desde que a Enel seja classificada, no item geral, segundo o critério da ABRADÉE, entre as 03 melhores companhias de distribuição de energia elétrica do Brasil.

A avaliação dos Executivos da companhia utiliza um método adotado pela *Holding* tomando por base os resultados alcançados pelo próprio grupo e das metas específicas de cada executivo, por intermédio de um modelo de gestão do desempenho. Também é avaliada a atuação individual, o desenvolvimento de suas equipes, a ética e a orientação ao cliente.

No caso de desligamento do empregado, a corporação garante o pagamento de PPR proporcional ao tempo em que o funcionário esteve trabalhando, desde que seja superior a dois meses. Se as suas metas ainda não tiverem sido auferidas e a avaliação do seu comportamento não tiver sido calibrada, serão considerados os resultados do seu gestor imediato.

4.3.2 Política de Benefícios

As políticas de benefícios adotadas pela Enel não são influenciadas pelo modelo de avaliação, no entanto fazem parte da composição salarial e visam à obtenção de uma relação trabalhista de médio e longo prazo com os seus funcionários. Não somente a remuneração fixa desperta o interesse dos colaboradores, o pacote de benefícios proporcionados pelo grupo também é uma alternativa de atração de novos talentos e a retenção da antiga força de trabalho. O grupo busca a satisfação de seus empregados prezando a manutenção da qualidade de vida e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

As políticas de benefícios são constantemente revisadas, atualizadas e ampliadas mediante negociações coletivas entre o SINDELETRO e a área de recursos humanos que ocorrem a cada três anos. Em cada rodada de negociação, são discutidas diferentes políticas e planos de benefícios mais competitivos que os praticados pelo mercado. Todos os colaboradores com contrato de trabalho são abrangidos pela política e recebem, além dos benefícios previstos por lei (como vale-alimentação, vale-transporte e plano de saúde), os principais benefícios descritos abaixo:

- a) previdência complementar - o grupo é patrocinador da Fundação Coelce de Seguridade Social (FAELCE), instituição fechada que administram os planos de previdência complementar, sendo segmentado em duas modalidades, o Plano BD que tem a finalidade principal complementar os benefícios previdenciários aos empregados da corporação, a Enel contribui mensalmente com 4,45% da remuneração base dos participantes e o Plano CD que visa conceder um benefício em razão da reserva acumulada em nome do participante, a Enel contribui com o mesmo valor efetuado pelo participante que dispõem de três alíquotas (2,5%, 4,0% e 9,0%). Em 2013, a companhia desembolsou cerca de R\$ 4,9 milhões com os gastos de previdência complementar;
- b) benefícios para filhos de empregados com necessidades especiais: concedido com o objetivo de financiar tratamentos especializados em caso de deficiência mental, motora ou sensorial. O empregado participa financeiramente com 1% do seu salário nominal;
- c) complementação salarial do auxílio-acidente - concedida aos empregados afastados, por motivos de acidente ou doenças profissionais, por mais de 15 dias. O benefício complementa o auxílio-acidente pago pelo INSS, até o limite do salário nominal recebido quando o funcionário estava em exercício;
- d) creche - o grupo oferece esse benefício a todos os colaboradores que possuem filhos de 2 meses a 3 anos, mediante reembolso de até R\$ 816,20 das mensalidades pagas as instituições;
- e) creche-escola - semelhante ao benefício creche, essa modalidade prevê o reembolso de até R\$ 408,10 das mensalidades pagas aos empregados com filhos de 3 anos a 7 anos;
- f) creche especial - esse benefício prevê o reembolso de até R\$ 373,06 por filho, dos 2 meses a 3 anos, aos empregados que residam nas localidades onde não houver creche;
- g) incentivo a educação - incentivo pago no valor de R\$ 795,00 a cada filho de empregado que esteja cursando o ensino fundamental ou médio e tenha aprovação no ano letivo anterior com média geral anual igual ou superior a 7,5;

- h) licença-maternidade - a Enel oferece além dos 120 dias contemplados pelo INSS, mais 60 dias de licença concedido as colaboradoras;
- i) licença-acompanhante - afastamento concedido a empregado que necessite acompanhar pai, mãe, cônjuge, companheiro (a) ou dependente legal;
- j) planos de assistência médica e odontológica - benefício proporcionado aos dependentes legais dos empregados. A empresa contribui com o intervalo de 90% a 50% do valor da mensalidade do plano;
- k) seguro de vida em grupo - é destinado aos colaboradores e cônjuges. O grupo contribui com 50% do prêmio mensal para os funcionários e 100% para estagiários e executivos;
- l) indenizações por morte ou incapacidade total permanente - indenização no caso de morte do empregado ou de invalidez total e permanente deste, reconhecida pelo INSS, decorrente de acidente no trabalho, no valor correspondente ao número de anos de serviço na companhia, multiplicado pelo valor do salário nominal na data do óbito ou do reconhecimento de invalidez do INSS, garantindo ainda, que a referida indenização não seja inferior a dez salários nominais do empregado;
- m) auxílio-funeral - contribuição nas despesas funerárias de empregados e dependentes legais de até R\$ 3.392,00;
- n) assistência ao empregado portador de HIV e de doenças terminais - acompanhamento médico, psicológico e social feito por equipe multiprofissional composta por médicos, enfermeira, assistente social, podendo também encaminhar para suporte e atendimento externos durante o tratamento;
- o) visita domiciliar e hospitalar - realizadas por equipe multiprofissional, formada por médicos, enfermeira e assistente social, leva o apoio aos colaboradores em casos de acidente e doenças clínicas que demandem internação ou afastamento. Na ocasião, fornece informações sobre os benefícios oferecidos pela Enel e sobre questões previdenciárias, bem como auxilia no esclarecimento de dúvidas de natureza funcional, social e de saúde;
- p) cartão Presente - proporcionado como presente de Natal no mês de dezembro a todos os colaboradores, por meio de crédito em cartão magnético, com o valor correspondente ao vale alimentação;

- q) programa de readaptação profissional - acompanhamento médico e psicossocial necessário para o retorno do empregado que esteve afastado do trabalho por doença ou acidente;
- r) estacionamento privativo - o conforto e o bem estar de seus funcionários são prezados pela Enel, para isso, a companhia dispõem de um amplo estacionamento destinados a todos os seus colaboradores, parceiros e estagiários. O estacionamento possui vagas exclusivas para deficientes físicos que garante um acesso fácil e seguro.

4.3.3 Progressão de Carreira

A Progressão de Carreira é o processo que resulta da gestão de desempenho. Por meio das informações geradas pela GR, a área de recursos humanos suporta suas decisões em relação às progressões de carreira e sucessões que são efetuadas na Enel.

O nível hierárquico no qual o colaborador se encontra na companhia depende diretamente do seu grau de proficiência, estágios da carreira, competências acumuladas em experiências profissionais e habilidades técnicas que são exigidas pelo cargo ocupado. A sua progressão de carreira está relacionada ao sistema de gestão de desempenho adotado pela companhia, no caso, a Gestão de Rendimento (GR).

As decisões de progressão são tomadas pela área de recursos humanos baseados nos resultados obtidos pelo colaborador no GR do ano anterior. É o modelo que qualifica o empregado como apto ou não a ser promovido a um nível hierárquico mais alto. A promoção é analisada em comum acordo entre a área de gestão de pessoas e o gestor direto da área. A progressão para os cargos somente é possível mediante a vacância da posição pretendida.

Para se candidatar a um cargo, o colaborador deve cadastrar o seu currículo na plataforma online de recrutamento interno disposto pela Enel, o *I-hunter*⁹, na sua intranet. Em seguida, o candidato participa do processo de seleção, acompanhado pela área de recrutamento e seleção, onde serão avaliadas suas habilidades técnicas, comportamentais e nível de especialização exigida. Para se candidatar a um cargo que exerce a gestão sobre pessoas, o candidato é avaliado em uma série de competências necessárias definidas pela corporação para ser um líder.

⁹ É uma empresa que fornece soluções de Recursos Humanos, voltadas para Gestão, Recrutamento e Seleção de pessoas. Informações Disponíveis em: <https://i-hunter.com/quem-somos> Acessos em: 7 nov. 2018.

As carreiras propostas pelo grupo estão segmentadas nos seguintes níveis hierárquicos:

- a) administrativos I e II;
- b) eletricitistas;
- c) técnicos I, II, III e IV;
- d) analistas júnior, pleno e sênior;
- e) especialista, especialista sênior e máster;
- f) gestores;
- g) executivos.

As políticas de progressão de carreira, na Enel, respeitam o sistema de gestão de desempenho prezando a transparência e a meritocracia. No momento de *feedbacks* gestores junto com o colaborador avaliam as oportunidades de promoção e o desenvolvimento profissional. As políticas de progressão objetivam reconhecer o desempenho, valorizar as distintas carreiras e ampliar a possibilidade de promoção.

Para serem promovidos, os colaboradores devem obter dois resultados de alto desempenho consecutivos ou não, em três anos sendo um deles o do último processo e a entrevista de competências com recursos humanos. Os resultados de alto desempenho na matriz de rendimento significam o posicionamento em 1, 2a e 2b.

Existem duas alternativas de ascensão de carreira na Enel, as carreiras de gestão e de especialização. As carreiras de gestão exercerão dentre suas atividades o planejamento e controle orçamentário de sua área e a gestão de pessoas, liderando uma equipe. Já a de especialização deverá possuir um alto grau de proficiência e conhecimento técnico sobre as atividades desempenhadas

4.3.4 Treinamento e Desenvolvimento

O programa de capacitação da Enel é o processo de recursos humanos que é influenciado pela metodologia de avaliação de desempenho. Todos os colaboradores possuem um Plano de Desenvolvimento Individual – PDI, atrelado a sua progressão de carreira. Esse programa é planejado e acompanhado pela área de Desenvolvimento visando a constante capacitação dos empregados e o seu desenvolvimento para nortear o crescimento do negócio.

A Enel acredita que o investimento na educação corporativa é peça fundamental para o desenvolvimento e crescimento dos resultados da empresa. Os cursos visam capacitar

os colaboradores dentre competências técnicas e comportamentais fundamentais para a sustentação do negócio.

No momento de avaliação do comportamento (processos da avaliação de desempenho) são analisadas as necessidades e oportunidades de desenvolvimento do colaborador. Por exemplo, no momento de avaliação de um determinado funcionário, observou que ele possui uma excelente habilidade técnica e domina com perfeição os seus processos, entretanto, notou-se a deficiência na habilidade de comunicação e relação com os demais colegas de trabalho, então, no seu PDI para os próximos anos deverá ser ofertado um curso de comunicação interpessoal.

Todos os cursos ofertados pela Enel respeitam o plano de desenvolvimento proposto pela *Holding*, na Itália, através do programa Enel University. A GR é a ferramenta principal para o planejamento dos cursos ofertados. A Enel em algumas modalidades do programa financia de forma parcial ou integral programas de graduação, formação técnica ou *Master of Business Administration* - MBA dos colaboradores.

O programa de treinamento ofertado pela Enel visa à capacitação dos colaboradores em habilidades técnicas e comportamentais. Todas as necessidades de treinamento são analisadas nos processos de avaliação do desempenho (GR) e ofertadas posteriormente com base no PDI de cada funcionário. Existem diversos programas de treinamentos na Enel, dentre eles pode-se citar abaixo:

- a) cursos de informática - visa capacitar os funcionários nas ferramentas dispostas no pacote Office;
- b) técnicas de negociação - visa desenvolver a capacidade de argumentação para obter a cooperação das pessoas no atingimento dos objetivos propostos;
- c) orçamento - visa que o funcionário seja capaz de gerir corretamente o orçamento disposto, analisando indicadores financeiros e gerenciais, dominando ferramentas de gestão e custos;
- d) visão do negócio - visa oferecer ao colaborador o conhecimento do negócio e o setor no qual a Enel está inserida, oferece conceitos básicos sobre energia e economia no Brasil, outras fontes de energia, oferta e consumo de energia elétrica e o papel do órgão regulador (Aneel);
- e) gestão de projetos - visa à capacitação dos empregados nas técnicas e ferramentas de gestão de projetos;

- f) competências comportamentais - visa desenvolver habilidades comportamentais, a partir de sua participação em oficinas de comunicação, desenvolvimento de pessoas, tomada de decisões etc.;
- g) gestão da rotina - visa capacitar o colaborador nas técnicas e ferramentas dispostas pela TOTVS na gestão da qualidade.

O programa de desenvolvimento ofertado pela Enel visa à capacitação dos funcionários em habilidades intelectuais e conceituais. Além dos programas ofertados aqui no Brasil, a Enel dispõe de programas internacionais como o *Junior Enel Training Internacional* (JET) e o programa de intercâmbio. Dentre os principais programas de desenvolvimento ofertados aos colaboradores, pode-se citar:

- a) graduações e cursos técnicos - dependendo do grau de relevância e necessidade para a empresa, a Enel financia até 75% do custo;
- b) MBA com ênfase no setor elétrico - objetiva ampliar a visão do negócio, estimulando ideias ao alcance de melhores práticas e resultados no setor elétrico. A empresa financia até 75% do MBA;
- c) MBA em temas específicos - dependendo do grau de relevância dessa capacitação ao colaborador, o grupo financia até 75% do curso;
- d) programa de idiomas - principalmente por pertencer a um grupo internacional, a Enel dispõe de cursos de inglês online e cursos de espanhol com professores contratados;
- e) curso de comunicação interpessoal - proporciona aos colaboradores ferramentas para que possam transmitir a sua ideia de forma clara, segura e com credibilidade;
- f) participação em palestras, seminários, congressos - incentivam os colaboradores a participarem de palestras, seminários e congressos relevantes para o negócio da empresa;
- g) *Junior Enel Training Internacional* (JET) - é um programa que visa a capacitação de jovens e reforçar a identidade multicultural do grupo. Os funcionários viajam até a Itália, onde são capacitados com base em dinâmicas culturais, organização e economia. É destinado aos funcionários pertencentes à geração Y.

4.3.5 Recrutamento e Seleção

Os últimos processos de recursos humanos que estão diretamente ligados ao processo de avaliação de desempenho são o recrutamento e seleção. Através da GR, os colaboradores que concorrem a cargos vacantes no grupo são mais facilmente analisados e adequados aos perfis de vagas. No momento em que é aberta uma vaga no grupo, a Enel disponibiliza esse cargo através de um sistema chamado *i-hunter*. Lá todos os colaboradores que tem o interesse de disputar essa vaga cadastram os seus currículos e participam das etapas de seleção. A área de recrutamento e seleção tem acesso aos resultados das últimas avaliações de desempenho dos colaboradores e, a partir daí, somando-se aos processos da área tomam as melhores decisões e selecionam o candidato melhor alinhado ao cargo disponível.

O grupo possui uma baixa taxa de rotatividade com índices de turn overs inferiores a 5%. No momento de seleção do candidato, a Enel prioriza os recrutamentos internos visando colaboradores que já pertencem ao grupo como os profissionais efetivos, terceirizados e os estagiários. Segundo dados disponibilizados pela diretoria de recursos humanos, das 80 vagas abertas ao processo seletivo em 2013, 55 foram ocupadas por ex-funcionários terceirizados e 13 por ex-estagiários. Houve casos em que o grupo não possuía profissionais alinhados ao perfil da vaga disponível, seja por motivos de capacitação, comportamental ou técnico, então, a empresa optou pelo recrutamento externo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio desta monografia, objetivou-se analisar a ferramenta de avaliação de desempenho adotado na Enel Distribuição Ceará e quais os processos da gestão de recursos humanos que são influenciados por tal ferramenta. Considera-se, portanto, que o objetivo do trabalho foi alcançado.

Quanto aos objetivos, ou seja, adoção do sistema de avaliação de desempenho, modelo proposto pela *Holding*. Pôde-se verificar a meritocracia nas políticas de remuneração e retenção de talentos, diretamente ligados ao desempenho dos profissionais. A política definida de progressão de carreira, com faixas de remuneração ligadas a política de cargos da companhia, respeitando as características de negócio e funções, de área de negócio e apoio, com validação dos chefes diretos e demais gestores de mesma linha. Com relação ao treinamento de habilidades técnicas e comportamentais, além do desenvolvimento da liderança, constatou-se a exposição dos pontos de melhoria dos colaboradores de forma a aperfeiçoar sua performance e os preparar para o futuro traçado em seus feedbacks. A forma como o sistema é ligado também beneficia as políticas de recrutamento, pois com as discussões de avaliação se divulgam naturalmente os profissionais e as necessidades e perfis profissionais necessários de cada área, retroalimentando o recrutamento interno e dando insumos ao Recursos Humanos em suas contratações.

Assim se necessitou de uma série de estágios que passaram pela capacitação dos profissionais de recursos humanos para absorver e retransmitir a ferramenta de avaliação aos demais colaboradores da organização. Em seguida, todos os colaboradores foram capacitados a utilizarem o modelo proposto. Posteriormente foram planejados os objetivos e desdobradas metas até o nível individual, além de definirem os fatores que compõem a avaliação de comportamento.

A avaliação de desempenho busca promover a orientação e o alinhamento dos funcionários com os objetivos estratégicos do grupo, responsabilizar as pessoas em relação aos seus objetivos de resultados, contribuir para a elaboração dos planos de desenvolvimento individuais e reconhecer os resultados das pessoas prezando a meritocracia.

Na Enel, o modelo de avaliação de desempenho adotado, a gestão de rendimento – GR, serve para planejar e orientar os seus colaboradores não somente na sua evolução profissional, mas também no seu desenvolvimento pessoal. Toda a sua progressão de carreira, bem como remuneração, capacitações e até o pagamento de participação nos resultados dependem diretamente das suas avaliações. Desta forma, a diretoria de recursos humanos

permite com que os colaboradores estejam alinhados a corporação, promovendo uma maior visibilidade das pessoas ampliando a possibilidade de desenvolvimento, contribuindo para o crescimento do negócio e, conseqüentemente, o desenvolvimento do estado.

Conclui-se este trabalho enaltecendo as vantagens ao adotar um modelo de gestão de desempenho para os colaboradores e para a Enel. Por meio desta ferramenta, os funcionários norteiam o seu desenvolvimento profissional baseado nas suas próprias avaliações. Planejam os próximos passos alinhados com a diretoria de recursos humanos no seu PDI: Plano de Desenvolvimento Individual, garantindo o desenvolvimento de habilidades técnicas e comportamentais. Já para a Enel, essa ferramenta auxilia bastante no processo de tomada de decisões, planejando ações que visam uma remuneração justa, o pagamento de participações nos lucros para recompensar o empenho de seus colaboradores, as necessidades de treinamento e desenvolvimento que dão sustentação ao negócio.

Como limitação da pesquisa, pontua-se a dificuldade de exposição devido a burocracia de autorizações a nível internacional, além disso, mesmo que bastante transparente pequenas alterações podem ocorrer no fluxo por decisão da matriz gerencial sem consulta do RH local. Um ponto para discussões futuras é o tempo levado para o processo, como é um processo bastante robusto, toda etapa de avaliação requer bastante esforço dos profissionais de gestão de diversos níveis, parando em alguns momentos quase três semanas de atividades dos mesmos, assim os custos envolvidos na manutenção desse sistema também de avaliar os custos de horas extras desses profissionais de alto custo, perda momentânea de mentes que estariam focadas na resolução de problemas, gerenciamento e inovação na companhia.

REFERÊNCIAS

- BANOV, Márcia. **Recrutamento, Seleção e Competência**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2012
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração Construindo Vantagem Competitiva**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo. Atlas, 2007.
- SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed. São Paulo. Correz, 2007.
- BENETTI, Kelly; et al. Avaliação de desempenho por competências: A realidade do CODT – Centro Oftalmológico de Diagnóstico e Terapêutico. **RCA - Revista de Ciências da Administração**, Santa Catarina, v. 9; n. 19; p. 179-198, 2007.
- BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de Competência e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumento de um mesmo construto? **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.42, n.1, p. 8-15, 2001.
- BROCK, H. et al. O papel estratégico do RH. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 3., 2006. **Anais...** Resende: Associação Educacional Dom Bosco, 2006.
- CARDOSO, Miguel Pacheco. **Política de Remuneração com um Sistema de Gestão Estratégica de Recursos Humanos**. Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos: Instituto Politécnico de Setúbal. Setúbal, 2014.
- CARVALHO, A. O. **A Percepção da Avaliação de Desempenho pelo Servidor Público: Estudo de Caso do Instituto Brasília Ambiental (IBRAM)**. Universidade de Brasília, Brasília, 2013.
- CASCIO, Wayne; BOUDREAU, John. **Investimentos em pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DUTRA, Joel Souza. **Administração de Carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- GHENO, R.; BERLITZ, J. Remuneração estratégica e pacote de benefícios: um estudo de caso aplicado ao nível operacional de uma multinacional. **REA – Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v.4, n.2, p.268-287, 2011.

HIPÓLITO, J. A. M. **Administração salarial: a remuneração por competências como diferencial competitivo**. 2. Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARRAS, Jean Pierre. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras**. São Paulo: Futura, 2005.

MARTINS, D.C.M. **Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Empresas de Média Dimensão - O caso de Distrito de Aveiro**. 2005. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento e Inserção Social), Faculdade de Economia, Universidade do Porto, Porto.

MENDONÇA, M. C. F. **Retenção de talentos por meio de reconhecimento e recompensas**. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração), Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.

PASCHOAL, L. **Administração de cargos e salários: manual prático e novas metodologias**. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

PONTES, B. R. **Administração de Cargos e Salários**. 9. ed. São Paulo: LTR, 2004.

PONTES, B. R. **Gestão de profissionais em empresas competitivas: como atrair e reter talentos**. São Paulo: LTR, 2001.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Saraiva, 2006.

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SILVA, M. O. **Sistemas modernos de remuneração**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SILVA, Magda. Avaliação de desempenho: uma poderosa ferramenta de gestão dos recursos humanos nas organizações. In: MANSSOUR, Ana et al. **Tendências em recursos humanos**. Porto Alegre: Multimpresos, 2001.

SOARES, Vaz Fabiana. **Administração de Cargos e Salários**. 2001. Projeto (Especialização em Reengenharia e Gestão de Recursos Humanos) – Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento, Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro.

TAYLOR, Frederick Winslow. **The Principles of Scientific Management**. Nova York: Harper & Bros, 1911.

WOOD JR, T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração por habilidade e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo**. São Paulo: Atlas, 2004.