



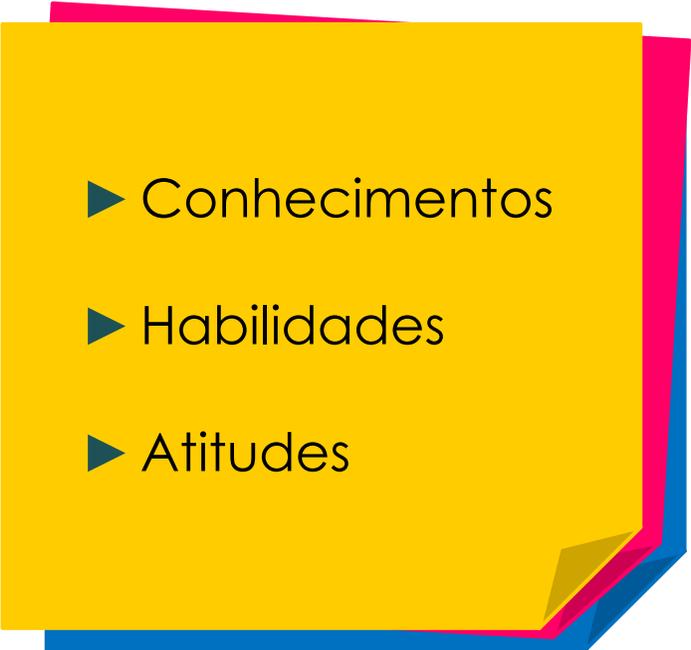
Avaliação de Desempenho por Competências

SUPERINTENDÊNCIA DE GESTÃO DE PESSOAS

O que é ?

- ▶ Avaliação de desempenho refere-se a um mecanismo ou ferramenta que busca conhecer e medir o desempenho dos indivíduos na organização, estabelecendo uma comparação entre o desempenho esperado e o apresentado por esses indivíduos.

▶ A avaliação de desempenho por competências, por sua vez, mensura o desempenho do profissional, relacionando-o com as competências essenciais para o desempenho de sua função e para o cumprimento dos objetivos organizacionais. Entende-se por competência o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que o profissional deve possuir, de acordo com a atividade.

- 
- ▶ Conhecimentos
 - ▶ Habilidades
 - ▶ Atitudes



Comportamentos
Observáveis



Realização do
Trabalho



Metas e
Resultados



Conhecimento
(Aptidões cognitivas)

Habilidades
(Saber fazer)

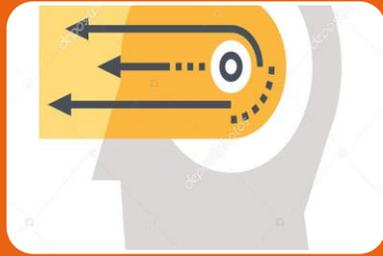
Atitudes
(Querer fazer – fator
motivador)

Quais são as competências críticas para os próximos anos?

- ▶ Só se transforma uma organização, através da transformação das pessoas. Baseado nisso, ações, ferramentas, produtos e práticas de RH, contribuem para os objetivos das organizações.
- ▶ A mudança é constante.
- ▶ A gestão de capital humano deve estar atrelada as estratégias da empresa.
- ▶ Vejam as competências mais valorizadas pela PRODABEL.



Premissas



Visão do Futuro

- Visão sistêmica e integrada do negócio;
- Alinhamento da Avaliação com os planos de ação, programa de integridade, missão, visão e código de ética da PRODABEL.
- Agilidade na tomada de decisão.
- Atender as necessidades futuras da organização



Entrega de Resultados

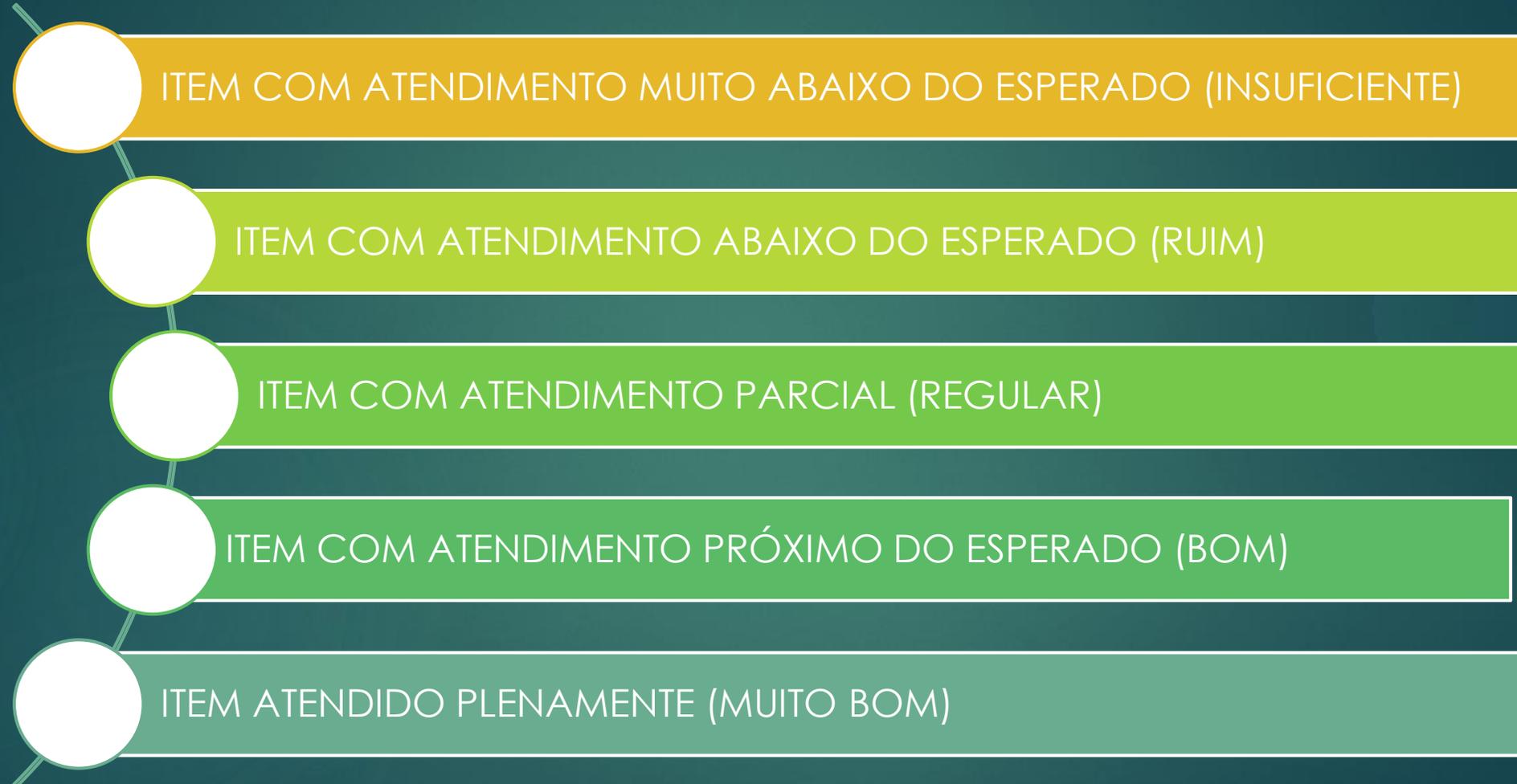
- Compromisso e foco nos resultados;
- Compromisso com os clientes.
- Mensuração da Produtividade



Gestão de Pessoas

- Gestão e Desenvolvimento de Pessoas;
- Comunicação Eficaz;
- Relacionamento Interpessoal e trabalho em equipe;
- Equilíbrio emocional e capacidade de trabalhar sob pressão.

Escala



Comunicação Eficaz

- ▶ Comunicação eficaz é quando **o que falamos é sempre compreendido pelo interlocutor**. Ela precisa cortar ruídos, impedir desentendimentos e acabar com a frustração de uma mensagem transmitida pela metade ou de maneira errada

DESCRITORES

Descritores Grupo Funcional:

- Expressa seus pontos de vista de forma clara, objetiva e coerente, adaptando sua comunicação a diferentes públicos ,buscando a compreensão dos interlocutores.
- Analisa o conteúdo da informação tratando-a segundo os critérios de sigilo, confiabilidade, integridade e disponibilidade.
- Direciona adequadamente as demandas dos clientes (internos e/ou externos), otimizando a prestação dos serviços por meio do conhecimento da estrutura organizacional e suas interfaces.

Descritores Grupo Gerencial:

- Todos os descritores do grupo funcional
- d. Busca as formas adequadas e confiáveis ao selecionar informações para subsidiar análises e a tomada de decisão.

Comunicação Eficaz

- ▶ Há uma somática de conhecimentos, habilidades e atitudes que nos permitem desenvolver uma competência.
- ▶ Para esta competência, entendemos ser necessário:

Conhecimentos:
Ferramentas de Comunicação
Ferramentas de Pesquisa
Fontes de Informação
Tecnologias de Informação

Habilidades:
Comunicação Escrita
Comunicação Verbal
Didática
Saber Ouvir
Raciocínio Lógico Estruturado

Atitudes:
Ser descomplicado
Empático
Objetivo
Responsável

Produtividade

- ▶ Produtividade no trabalho é a relação direta entre a quantidade produzida de determinado produto ou serviço dividida por algum insumo ou recurso necessário para sua confecção.
- ▶ o desafio da produtividade é entregar **mais quantidade** de algo, usando a **menor quantidade de recursos** possível. Mas é preciso ficar atento ao **nível de qualidade** na entrega da prestação de serviço.

Descritores Grupo Funcional e Gerencial:

- a. Entrega produtos de qualidade para empresa, com eficiência e eficácia
- b. Otimiza os recursos empregados para os projetos nos quais está envolvido
- c. Apresenta bons resultados nas medições de produtividade da empresa

Produtividade

- ▶ Há uma somática de conhecimentos, habilidades e atitudes que nos permitem desenvolver uma competência.
- ▶ Para esta competência, entendemos ser necessário:

Conhecimentos:
Recursos Empregados
Dinâmicas dos Processos de Trabalho

Habilidades:
Agilidade
Criatividade
Versatilidade

Atitudes:
Motivado
Proativo
Eficaz
Eficiente

Trabalho em Equipe

- ▶ **Trabalho em equipe** é quando um grupo ou uma sociedade resolve criar um esforço coletivo para resolver um problema. O **trabalho em equipe** pode ser descrito como um conjunto ou grupo de pessoas que se dedicam a realizar uma tarefa ou determinado **trabalho**, por obrigação, ou não.

Descritores Grupo Funcional:

- a. Trabalha em equipe, realizando atividades de forma colaborativa e participativa, catalisando esforços, interagindo com o grupo e facilitando a integração de novos membros.
- b. Relaciona-se com colegas, demonstrando comportamentos que melhoram o ambiente de trabalho, respeitando os pontos de vista e as diferenças individuais.
- c. Demonstra abertura para ouvir e receber de forma positiva as solicitações, sugestões e críticas, somando esforços para favorecer o alcance dos resultados.

Trabalho em Equipe

- ▶ **Trabalho em equipe** é quando um grupo ou uma sociedade resolve criar um esforço coletivo para resolver um problema. O **trabalho em equipe** pode ser descrito como um conjunto ou grupo de pessoas que se dedicam a realizar uma tarefa ou determinado **trabalho**, por obrigação, ou não.

Descritores Grupo Gerencial:

Descritores do Grupo Funcional +

- a. Compartilha conhecimentos, experiências profissionais e processos de trabalho, colaborando para que sua equipe execute um serviço com qualidade.
- b. Identifica, reconhece e estimula as potencialidades da equipe, orientando sobre os pontos a serem desenvolvidos, objetivando aperfeiçoamento profissional e melhoria de desempenho.
- c. Incentiva e promove o intercâmbio de experiências e conhecimentos no âmbito da sua equipe.

Trabalho em Equipe

- ▶ Há uma somática de conhecimentos, habilidades e atitudes que nos permitem desenvolver uma competência.
- ▶ Para esta competência, entendemos ser necessário:

Conhecimentos:
Cultura Organizacional
Ferramentas de compartilhamento de informações
Processos de Trabalho

Habilidades:
Adaptabilidade
Administração de Conflitos
Multifuncionalidade
Relacionamento Interpessoal

Atitudes:
Respeito à diversidade
Ser colaborativo
Prestativo
Cordial

Comprometimento Profissional

- ▶ O comprometimento representa o nível de compromisso de uma pessoa em relação a algo ou alguém. Considerando essa característica em relação a vida profissional, comprometimento é aquilo que te leva a cumprir com responsabilidade todas as questões impostas a você ou a sua equipe.

Descritores Grupo Funcional e Gerencial:

- a. Atua com responsabilidade, respeito, lealdade e transparência, comprometendo-se com os propósitos e valores da PRODABEL.
- b. Age de forma proativa, buscando prevenir e solucionar os problemas da sua área de atuação, observando os impactos no âmbito da sua unidade funcional e no resultado institucional.
- c. Compromete-se com o seu desenvolvimento profissional, seja por meio das ações promovidas e/ou patrocinadas pela PRODABEL ou por iniciativa própria.
- d. Adapta-se às novas demandas de trabalho e diferentes contextos, cooperando para o sucesso das mudanças necessárias.
- e. Desenvolve suas atividades com predominância de acertos na execução das tarefas.

Comprometimento Profissional

- ▶ Há uma somática de conhecimentos, habilidades e atitudes que nos permitem desenvolver uma competência.
- ▶ Para esta competência, entendemos ser necessário:

Conhecimentos:

Código de Ética
Normas e Legislações
Ferramentas de Aprendizagem
Processos de Trabalho

Habilidades:

Aprendizagem eficaz
Criatividade
Planejamento de Carreira
Versatilidade

Atitudes:

Ser Comprometido
Ético
Dedicado
Motivado
Proativo

Orientação Estratégica

- ▶ A orientação estratégica corresponde aos princípios orientadores que moldam a tomada de decisão gerencial de uma empresa, a configuração de seus recursos e a sua interação com o mercado de atuação. No aspecto da inovação, a orientação estratégica influencia e direciona o desenvolvimento das atividades inovativas por parte da empresa para que dinamize suas relações com os clientes. A orientação estratégica reflete as crenças e valores profundamente enraizados na empresa e que definem seu foco para alcançar a vantagem competitiva, constituindo-se em fator determinante para a configuração dos recursos necessários para este objetivo

Descritores Grupo Funcional:

- a. Planeja e organiza suas atividades com foco nos resultados, comprometendo-se com o cumprimento das metas, prazos e procedimentos necessários.
- b. Atua de forma a otimizar seu tempo e os recursos disponíveis.
- c. Possui visão integrada das atividades e processos, compreendendo suas influências e interações.
- d. Atende aos clientes (internos e/ou externos) de forma proativa, prestativa e cordial, mostrando-se disposto a buscar tempestivamente soluções às suas necessidades.
- e. Com vistas a cumprir a missão, visão e os valores da empresa, busca aplicar a metodologia de trabalho consubstanciada na ideia de R.E.S.O.L.V.O, abreviação de: Recebo, Entendo, Soluciono, Oriento, Ligo, Valido e OK

Orientação Estratégica

- ▶ A orientação estratégica corresponde aos princípios orientadores que moldam a tomada de decisão gerencial de uma empresa, a configuração de seus recursos e a sua interação com o mercado de atuação. No aspecto da inovação, a orientação estratégica influencia e direciona o desenvolvimento das atividades inovativas por parte da empresa para que dinamize suas relações com os clientes. A orientação estratégica reflete as crenças e valores profundamente enraizados na empresa e que definem seu foco para alcançar a vantagem competitiva, constituindo-se em fator determinante para a configuração dos recursos necessários para este objetivo

Descritores Grupo Gerencial:

- a. Compromete-se com os objetivos traçados pela PRODABEL no plano de negócio e estratégia de longo prazo, contribuindo ativamente para o seu sucesso.
- b. Compromete-se em cumprir as diretrizes traçadas pela alta administração em prol do plano de gestão de riscos da PRODABEL.
- c. Adapta-se às novas demandas de trabalho e diferentes contextos, fazendo a análise de riscos, definindo plano de ação, prazos e recursos necessários para a realização das atividades e projetos.
- d. É capaz de concentrar esforços integrando a equipe e os recursos disponíveis para o alcance dos resultados, estabelecendo e fazendo cumprir metas e prazos, bem como revendo-os quando necessário.
- e. Atua considerando os impactos em diferentes áreas e/ou atividades, de forma a gerar soluções alinhadas às estratégias da PRODABEL.
- f. Com vistas a cumprir a missão, visão e os valores da empresa, busca aplicar a metodologia de trabalho consubstanciada na ideia de R.E.S.O.L.V.O, abreviação de: Recebo, Entendo, Soluciono, Oriento, Ligo, Valido e OK

Orientação Estratégica

- ▶ Há uma somática de conhecimentos, habilidades e atitudes que nos permitem desenvolver uma competência.
- ▶ Para esta competência, entendemos ser necessário:

Conhecimentos:

Plano de Ação da Empresa
Estrutura Organizacional
Planejamento Estratégico
Missão, Valores e Visão

Habilidades:

Análise de Situações e Cenários
Identificação de Riscos
Organização e Planejamento
Visão Sistêmica e Visão de Longo Prazo

Atitudes:

Ser propenso a desafios
Ser Comprometido

FORMULÁRIO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

- ▶ Vamos entender um pouco mais sobre o novo formulário?



Limpar

Imprimir

1 DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

NOME	MATRÍCULA	UNIDADE FUNCIONAL
NOME SOCIAL (CONFORME LEGISLAÇÃO VIGENTE QUE DISPÕE SOBRE O USO DE NOME SOCIAL DE PESSOAS TRAVESTIS E TRANSEXUAIS)		
CARGO	ESPECIALIZAÇÃO	DATA DE AVALIAÇÃO
FUNÇÃO GERENCIAL		
AVALIADOR(A)	PERÍODO DE AVALIAÇÃO	

2 ORIENTAÇÃO E INSTRUÇÃO DE PREENCHIMENTO

ORIENTAÇÃO:

INFORME A NOTA DA COMPETÊNCIA QUE MAIS SE APLICA AO DESEMPENHO DO(A) EMPREGADO(A) NO PERÍODO CONSIDERADO PARA A AVALIAÇÃO, OBSERVANDO O CRITÉRIO E O CONCEITO DAS NOTAS ABAIXO ESPECIFICADAS:

CONCEITO	PONTUAÇÃO
INSUFICIENTE - ITEM COM ATENDIMENTO MUITO ABAIXO DO ESPERADO	1
RUIM - ITEM COM ATENDIMENTO ABAIXO DO ESPERADO	2
REGULAR - ITEM COM ATENDIMENTO PARCIAL	3
BOM - ITEM COM ATENDIMENTO PRÓXIMO DO ESPERADO	4
MUITO BOM - ITEM ATENDIDO PLENAMENTE	5

INSTRUÇÃO DE PREENCHIMENTO:

PARA CADA CONJUNTO DE DESCRITORES É OBRIGATÓRIO QUE O(A) AVALIADOR(A) REGISTRE COM CLAREZA E OBJETIVIDADE A JUSTIFICATIVA DA PONTUAÇÃO

3 FATORES DE AVALIAÇÃO

TRABALHO EM EQUIPE

A – COMPARTILHA CONHECIMENTOS, EXPERIÊNCIAS PROFISSIONAIS E PROCESSOS DE TRABALHO, COLABORANDO PARA QUE SUA EQUIPE EXECUTE UM SERVIÇO COM QUALIDADE.	PONTUAÇÃO
B – RELACIONA-SE COM OS(AS) COLEGAS, DEMONSTRANDO COMPORTAMENTOS QUE MELHORAM O AMBIENTE DE TRABALHO, RESPEITANDO OS PONTOS DE VISTA E AS DIFERENÇAS INDIVIDUAIS.	
C – IDENTIFICA, RECONHECE E ESTIMULA AS POTENCIALIDADES DA EQUIPE, ORIENTANDO SOBRE OS PONTOS A SEREM DESENVOLVIDOS, OBJETIVANDO APERFEIÇOAMENTO PROFISSIONAL E MELHORIA DO DESEMPENHO.	
D – INCENTIVA E PROMOVE O INTERCÂMBIO DE EXPERIÊNCIAS E CONHECIMENTOS NO ÂMBITO DA SUA EQUIPE.	
E – DEMONSTRA ABERTURA PARA OUVIR E RECEBER DE FORMA POSITIVA AS SOLICITAÇÕES, SUGESTÕES E CRÍTICAS, SOMANDO ESFORÇOS PARA FAVORECER O ALCANCE DOS RESULTADOS.	

JUSTIFICATIVA DO(A) AVALIADOR(A):

4 SUGESTÕES DE AÇÕES PARA MELHORIA DO DESEMPENHO DO(A) EMPREGADO(A)

--

5 TREINAMENTOS

NECESSIDADE DE TREINAMENTOS DE ACORDO COM AS ATIVIDADES DO CARGO DO(A) EMPREGADO(A)	URGENTE	IMPORTANTE	DESEJÁVEL
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6 MAPEAMENTO DE REFERÊNCIA PROFISSIONAL

INSIRA NESTE CAMPO AS QUALIFICAÇÕES TÉCNICAS E COMPETÊNCIAS DOS(AS) EMPREGADOS(AS) SUBORDINADOS(AS) DIRETAMENTE A VOCÊ, BEM COMO A FUNÇÃO EXERCIDA POR ELES(AS):

--

7 CONSIDERAÇÕES

CONSIDERAÇÕES DO(A) AVALIADOR(A):

--

Gestão do Desempenho – Ciclo

- ▶ Para uma efetiva gestão do desempenho, existe a necessidade de fomentarmos um processo cíclico, que contemple desde o alinhamento das expectativas (plano de trabalho), até o resultado final da avaliação em si.



Feedback

- ▶ Antes de falar sobre a prática em si ou sobre como aplicá-la, é importante esclarecer o que é feedback.
- ▶ Feedback, ou em uma tradução literal (e um pouco ruim), alimentação retroativa, nada mais é do que o ato de oferecer – ou receber – um retorno à alguém a respeito de uma situação, comportamento, trabalho ou atitude a fim de incentivar ou ajudar a corrigir determinados pontos em seu desempenho.
- ▶ O feedback pode e deve ser oferecido de forma constante e é fundamental para contribuir para o desenvolvimento diário dos colaboradores. Feedbacks são capazes de provocar mudanças fundamentais e são decisivos para o sucesso tanto de uma empresa quanto das pessoas que fazem parte dela.

Feedback Eficaz é:

Oportuno

Feedback positivo oportuno reforça fortemente ações e resultados positivos.

Feedback para desenvolvimento oportuno provê sugestões cedo o suficiente para as pessoas ajustarem e melhorarem o seu desempenho.

Equilibrado

Feedback que enfoca somente o que a pessoa precisa fazer melhor ou mais, mas não reconhece o que foi feito bem, danifica a autoestima.

Feedback de líderes que comentam somente o bom desempenho é igualmente ineficaz. Eles estão perdendo oportunidade de ajudar as pessoas se tornarem ainda mais bem sucedidas.

Específico

Diga às pessoas o que elas realizaram - ou não realizaram - em termos precisos, mensuráveis. Comparar dados específicos aos objetivos mostra se as pessoas estão rumo ao alvo ou se precisam fazer ajustes.

Descreva como elas alcançaram os resultados. Que ações tomaram? Que valores da companhia apoiaram? Que métodos foram eficazes?

Explique porque suas ações foram eficazes. Quais foram os resultados? Como as pessoas responderam? O que produziram?

S.A.R.A.R

Técnica desenvolvida por professor da Fundação Dom Cabral, que nos permite lembrar de todas as etapas que devem compor o processo de feedback, quais sejam:

- ▶ **S – Situação ou Tarefa.** Qual foi o problema, oportunidade de negócio ou solução, desafio ou tarefa?
- ▶ **A – Ação.** O que foi dito ou feito para lidar com a situação ou tarefa? Em feedback para desenvolvimento, o que disse ou fez a pessoa que foi ineficaz?
- ▶ **R – Resultado.** O que mudou, para melhor ou pior, por causa das ações da pessoa e qual foi o impacto desse resultado?
- ▶ **A – Ação Alternativa.** Algo que a pessoa poderia ter dito ou feito diferente.
- ▶ **R – Resultado Alternativo.** O resultado melhorado que a ação alternativa poderia ter produzido.

Feedback S.A.R / A.R

Para: _____ Data: ___ / ___ / ___

SITUAÇÃO:

Atualmente

AÇÃO

Sugestão

AÇÃO Alternativa

RESULTADO

RESULTADO Alternativo

PRINCIPAIS FALHAS NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

- ▶ As principais falhas na avaliação de desempenho estão diretamente ligadas as tendências. Conheça cada uma delas e evite cometer este erro.

Efeito Halo: Ocorre quando o avaliador sofre influência exagerada de uma característica do avaliado sobre as demais, criando um estereótipo que não condiz com a realidade.

Efeito Preconceito Pessoal: Acontece quando a avaliação do desempenho é distorcida por causa de preconceitos em relação à pessoa avaliada (sexo, religião, forma física, cor, opção sexual, entre outros).

Efeito Tendência Central: Ocorre quando o avaliador não quer se comprometer ou não tem uma ideia formada sobre o avaliado e tende a escolher um grau de avaliação neutro.

Efeito Recenticidade: Acontece quando o avaliador analisa as ações mais recentes e não aquelas de todo o período correspondente a avaliação.

Efeito Complacência ou Rigor: Efeito contrário ao da tendência central. Ocorre quando o avaliador tende a radicalizar sua percepção, enquadrando o avaliado como muito bom ou muito ruim.

Subjetivismo e Unilateralidade (Semelhança): Atribuir ao avaliado qualidades e defeitos que são próprios do avaliador, bem como valorizar aspectos que apenas o avaliador julga importantes.

Efeito Curva Forçada: Atribuir nota de avaliação de desempenho observando apenas os critérios de nota para fins de progressão, para beneficiar ou não o empregado.

Falta de Técnica: Desconhecimento das principais características da avaliação, emitindo julgamentos unicamente através do bom senso.

Força do Hábito: Ocasionalada pela insensibilidade ao apontar variações no desempenho do avaliado com relação a ele mesmo no decorrer dos anos ou com relação aos seus demais colegas.

Supervalorização da Avaliação: Acreditar que um simples instrumento de avaliação das diferenças individuais possa corrigir defeitos nas pessoas.

Desvalorização da Avaliação: Acreditar que a avaliação seja um procedimento sem nenhum valor e que em nada possa contribuir para o melhor aproveitamento dos recursos humanos na empresa.

Novidades do novo modelo

- ▶ Aplicação da avaliação de desempenho para recrutamento amplo e empregados não aderentes ao plano de cargos e salários
- ▶ Mapeamento de referência profissional
- ▶ Informatização do sistema para Avaliação de Desempenho
- ▶ Treinamento e Suporte pela plataforma do moodle.

Vamos mudar além dos formulários, vamos mudar a cultura de gerir pessoas e desempenho