



AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é uma atividade essencial à Gestão de Pessoas, porque dela decorrem consequências importantes para a motivação e progressão na carreira dos funcionários. O processo de avaliação pressupõe que o desempenho de um departamento ou de uma estrutura organizacional depende do desempenho de cada pessoa e da atuação dessa pessoa na equipe.

Da avaliação de desempenho resultam três consequências principais: a identificação de necessidades de qualificação, a determinação de potencial e a gestão de remuneração do funcionário.

Objetivos gerais

O objetivo geral desse processo é estabelecer uma nova sistemática de avaliação de desempenho a partir das percepções de vários atores: direção, superior imediato, e a autoavaliação. Além disso, os dados coletados nesse processo poderão:

- ✓ Dar subsídios para a empresa planejar, desenvolver e organizar os processos da Gestão de Pessoas;
- ✓ Dar subsídios para as Unidades/Órgãos viabilizarem o acompanhamento do desempenho dos funcionários de modo a melhor adequá-lo à realidade organizacional;
- ✓ Incentivar a atuação dos indivíduos e a interação destes com as equipes e chefias visando a melhoria na prestação dos serviços, para o cumprimento dos objetivos organizacionais da empresa: prestação de serviços com excelência e qualidade.

Objetivos Específicos

- a) objetivos individuais: relacionam-se ao aprimoramento pessoal e profissional para atingir um melhor desempenho dentro da equipe/empresa.
- b) objetivos da equipe: traduzem os resultados esperados de todo o grupo de trabalho a que o avaliado pertence para atingir um melhor desempenho dentro da empresa.
- c) objetivos organizacionais: representam a soma dos objetivos individuais e da equipe.

Os participantes do processo

A especificação dos avaliados/avaliadores é a que segue:



- ✓ **Equipe** - o conjunto de indivíduos que atuam em estruturas ou atividades afins, que estejam inter-relacionadas hierárquica, direta ou sequencialmente na execução das atividades ou serviços, para alcançar objetivos comuns e específicos.
- ✓ **Funcionário:** é aquele enquadrado na empresa e fará uma autoavaliação do seu desempenho e da participação nos resultados alcançados pela equipe.
- ✓ **Direção** - O diretor será considerado o indivíduo designado em cada estrutura aprovada no organograma e avaliará o desempenho de suas equipes, devendo considerar o conjunto de atividades definidas para alcançar os objetivos específicos, dentro de um período de tempo.
- ✓ **Superior Imediato** - o superior imediato será aquele designado pela Direção como líder da estrutura, ou pela estrutura aprovada no organograma e avaliará o desempenho dos funcionários que compõem sua equipe e poderá utilizar as informações como resultante para o planejamento de suas ações, visando melhorar o desempenho da sua área.

PRESSUPOSTOS DA AVALIAÇÃO

Definindo competências

Competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos manifestados no desempenho em determinadas atividades por meio de ações observáveis pelos outros; pode-se dizer que é o conjunto de três variáveis:

- a) **saber fazer:** são os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para realizar um determinado trabalho.
- b) **querer fazer:** envolve as motivações, as iniciativas pessoais e a vontade de realizar um determinado trabalho.
- c) **poder fazer:** são os recursos necessários para realizar um determinado trabalho e a autonomia para fazê-lo.

Para a análise dessas três variáveis, os avaliadores deverão levar em consideração o desempenho das equipes e dos indivíduos no que se refere ao comprometimento de ambos, quanto à atuação e à contribuição, para atingir os resultados esperados.

O desempenho será analisado a partir das seguintes habilidades:

- ✓ **Habilidades Técnicas:** dizem respeito à **aplicabilidade dos conhecimentos e experiências “específicas”** no que se refere ao uso das ferramentas, materiais, normas, procedimentos e metodologias necessárias para o desenvolvimento das atividades/serviços.
- ✓ **Habilidades Pessoais:** são as **ações do indivíduo**, considerando fatores de natureza interna, ou seja, aquilo que é próprio e particular de cada um, e que é um referencial de



personalidade, de modo que seja perceptível pelas atitudes quanto ao **envolvimento e autodesenvolvimento** e que refletem no desempenho das atividades/serviços.

- ✓ **Habilidades Comportamentais:** são atitudes relativas a estímulos que refletem na **ação e reação comportamental** e no desenvolvimento das atividades do indivíduo.

COMPROMETIMENTO

O processo de avaliação tem a finalidade de envolver e comprometer a todos e que, atuem de forma adequada e coerente, visando atingir os objetivos da empresa.

A metodologia a ser utilizada deverá estimular as pessoas a melhorarem o seu senso crítico em relação à gestão de pessoas, como forma de promover o comprometimento de todos os integrantes, sejam eles avaliadores ou avaliados.

Para termos um resultado eficaz na aplicação do processo de avaliação, é necessário que **todos estejam envolvidos e, principalmente, comprometidos**, de modo que não se estabeleça uma perspectiva única e exclusiva de promoções.

Os benefícios podem vir através do desenvolvimento, aprimoramento e capacitação das equipes e dos funcionários e, nesse contexto, os resultados serão utilizados como subsídios para a Gestão de pessoas, como uma ferramenta para análise das qualidades e deficiências dos indivíduos e das equipes, como material necessário para investir em treinamento e desenvolvimento, de maneira que a empresa tenha equipes e funcionários cada vez mais competentes e qualificados, como referencial na obtenção de melhores resultados para a empresa e para si próprio.

BENEFÍCIOS PARA OS AVALIADORES E AVALIADOS

A análise dos resultados das avaliações fornecerá indicadores relevantes que beneficiarão todas as partes envolvidas.

- ✓ **Empresa** - terá informações importantes sobre aspectos que afetam diretamente a vitalidade da organização e terá condições de fazer os ajustes necessários em seu planejamento estratégico. Este processo de avaliação representa uma ferramenta adicional para avaliar o desempenho e o potencial das pessoas, contribuindo para a tomada de decisões relacionadas às promoções, treinamentos, desenvolvimentos, contratações, melhorias de condições de trabalho e outros assuntos relacionados à gestão de pessoas.



- ✓ **Superior Imediato** - terá mais clareza sobre os aspectos que requerem sua atenção, tanto no que se refere às suas atitudes, quanto em relação às atitudes dos funcionários sob sua responsabilidade; ele poderá ter elementos para propor melhorias.
- ✓ **Funcionário** - terá uma percepção mais segura quanto à visão que seus avaliadores têm em relação às suas atitudes, desenvolvimento profissional e a própria atuação na equipe.

Os fatores de avaliação devem ser entendidos como um processo para se conhecer melhor o perfil das equipes e dos funcionários.

Na prática, não há avaliações finais “boas” ou “más”, respostas “certas” ou “erradas”. O que há são informações importantes que servirão para ajudar a melhorar a forma de gerenciar pessoas no dia-a-dia.

Quando a avaliação for feita no contexto de um programa formal da empresa, seus resultados darão informações importantes para o planejamento de treinamentos e outros programas de desenvolvimento profissional.

Comunicação ITPC

(31) 2101-9999

www.institutoitpc.org.br

itpc@institutoitpc.org.br

Setembro 2012