

Demonstrativo do Manual

Avaliação de Desempenho

Uma Ferramenta do Gestor de Pessoas

Este arquivo de demonstração contém:

- as sete primeiras páginas de um total de 23 páginas do **Manual do Avaliador** (que inclui o Formulário 1).
- exemplo do fator Comprometimento, contido no Formulário 3
- a lista dos fatores contidos em cada um dos quatro Formulários de Avaliação incluídos no manual
- figura da planilha do Excel para cálculo das médias das avaliações

Os itens que compõem o manual são:

1. Um arquivo do Word com **23 páginas** contendo o manual do avaliador e instruções para sua utilização (inclui o Formulário 1).
2. Um arquivo do Word com **8 páginas** contendo o Formulário 2 (seis fatores de avaliação).
3. Um arquivo do Word com **10 páginas** contendo o Formulário 3. (oito fatores de avaliação)
4. Um arquivo do Word com **10 páginas** contendo o Formulário 4. (oito fatores de avaliação)
5. Um arquivo do Word com **11 páginas** contendo as instruções para análise do resultado da avaliação com base nos fatores do **Formulário 1**.
6. Um arquivo do Excel de **uma página** contendo uma planilha para cálculo das médias das avaliações para formulários de 6 fatores.
7. Um arquivo do Excel de **uma página** contendo uma planilha para cálculo das médias das avaliações para formulários de 8 fatores.
8. Um arquivo do Word com **2 páginas** contendo um roteiro para você desenvolver os fatores de avaliação sob medida para sua empresa.

Bônus Especial:

9. Um arquivo do Word com texto de **7 páginas**, mostrando uma visão geral do processo de avaliação de desempenho numa empresa, comentando os aspectos subjetivos e objetivos do processo.
10. Um arquivo do Word com texto de **4 páginas**, contendo comentários sobre o processo de **Análise de Potencial** e sua aplicação em processos de **seleção** de pessoal e **planejamento de sucessões**.

Copyright 2009 Promérito Consultoria e Treinamento

Todos os direitos reservados

E-mail: contato@promerito.com.br Web Site: www.promerito.com.br

Apresentação

O objetivo deste modelo de avaliação de desempenho é contribuir para melhorar a competência dos diretores, gerentes, coordenadores e supervisores no exercício do papel de gestores de pessoas.

A avaliação de desempenho, no enfoque mostrado neste manual, ajuda os gestores a identificar os pontos de maior relevância para o planejamento de suas ações visando a melhorar o seu desempenho individual e o desempenho de suas equipes.

O manual foi desenvolvido para ser utilizado tanto por profissionais, de forma independente, como por empresas, como parte de um programa formal de avaliação de desempenho.

Portanto, este modelo de avaliação de desempenho se destina a:

1. profissionais com atribuições que envolvam a gestão de pessoas, para saber como estão se saindo nesse papel;
2. empresas e organizações em geral, como um modelo pronto para ser utilizado imediatamente, ou como um ponto de partida para personalizar um modelo mais ajustado à sua realidade organizacional.

Qual a novidade deste modelo de avaliação de desempenho?

O desenho deste modelo de avaliação pressupõe que o desempenho de uma empresa ou de um departamento depende do desempenho de uma pessoa: o líder principal dessa empresa ou desse departamento, independente da competência dos membros da sua equipe (pelo menos inicialmente).

Uma equipe competente com um líder que não tenha competência não chegará a lugar algum. Um líder competente sempre conseguirá resultados com qualquer equipe, mesmo que inicialmente seus integrantes não tenham a competência necessária. Se os integrantes da equipe não tiverem a competência exigida pelos seus cargos, o líder competente remanejará as pessoas que não tenham perfil para seus cargos e desenvolverá aquelas que tenham potencial.

Este manual foi desenvolvido com o objetivo de ajudar o líder a melhorar seu desempenho, por meio da análise do desempenho de sua equipe.

O líder avalia o desempenho dos integrantes de sua equipe, identifica os pontos que merecem ser trabalhados e utiliza essas informações como **feedback** para o planejamento de suas ações visando a melhorar o desempenho da sua área.

Esta é a novidade deste modelo: o avaliador dá o **feedback** para ele mesmo!

Os sistemas tradicionais de avaliação de desempenho, em que o avaliador dá **feedback** aos avaliados, têm produzido muita frustração, na maior parte das vezes. O motivo é simples: poucas pessoas têm habilidade para dar feedback na forma proposta pelos sistemas. Quem tem essa habilidade não necessita de um sistema formal de avaliação de desempenho. O feedback é dado espontaneamente, no dia-a-dia, sem necessidade de um instrumento de apoio para isso.

O feedback programado, como parte de uma avaliação formal de desempenho, torna-se, na maior parte das vezes, um exercício de faz-de-conta, uma história da carochinha.

Então, por que não utilizar a análise do desempenho da equipe para dar um feedback a quem realmente precisa dele: o próprio avaliador, o gestor da equipe? Afinal, é ele, o gestor, o responsável principal pelo desempenho da equipe.

Benefícios do modelo

A análise dos resultados das avaliações mostrará caminhos importantes que beneficiarão todas as partes envolvidas.

Benefícios para os gestores e suas equipes

- Os integrantes da equipe serão beneficiados com uma orientação mais segura de seu superior imediato em relação ao seu desenvolvimento profissional. Isso acontecerá no dia-a-dia, naturalmente, sem necessidade de feedback formal programado.
- O gestor (diretor, gerente, supervisor) conseguirá ver com mais clareza os pontos que necessitam de sua atenção em relação ao seu estilo e forma de “gerenciar pessoas”.
- O gestor terá uma visão de planejamento de longo prazo das necessidades de sua área em termos de competências e potencial humano.
- O gestor terá um discernimento melhor para decisões relacionadas com aumentos de salário por mérito, relatividades internas de salários, promoções, treinamento e desenvolvimento, contratações e outros assuntos relacionados com gestão de pessoas.

Benefícios para a empresa (quando o sistema for aplicado na empresa)

- A área de Recursos Humanos terá uma visão do perfil dos profissionais avaliados, na percepção dos seus principais líderes, bem como das necessidades dos funcionários e dos gestores, em termos de treinamento e desenvolvimento.
- A alta direção da empresa terá informações importantes sobre aspectos que afetam diretamente a vitalidade da organização e terá condições de fazer os ajustes necessários em seus planos estratégicos.

O sistema foi desenhado para ser de fácil utilização e não tomar muito tempo dos diretores, gerentes, coordenadores e supervisores, como avaliadores. O exercício da avaliação ajudará esses profissionais a melhorar o seu senso crítico em relação à gestão de pessoas.

Processo de Avaliação Sugerido

O processo de avaliação sugerido neste manual abrange três partes.

Parte 1 - Avaliação de desempenho, a ser feita pelo superior imediato.

Parte 2 - Verificação da avaliação, a ser feita pelo próprio avaliador.

Parte 3 - Avaliação da área do avaliador, a ser feita pelo gestor de uma área cliente.

A Parte 3 acima é **opcional** e constitui uma informação adicional que ajudará o gestor a melhorar a sua percepção de si mesmo. Sabendo como os outros o vêem, o gestor poderá planejar mudanças no seu comportamento em relação aos integrantes da sua equipe. O gestor terá também uma melhor percepção do ambiente, quando interagir com outras áreas da empresa.

Esta terceira parte da avaliação serve com mais uma opção para treinar o gestor para receber e assimilar feedback num contexto organizacional. O feedback dos pares tende a ser mais fácil de assimilar do que o feedback de um superior na hierarquia.

Advertência!

É recomendável fazer essa terceira parte apenas quando o gestor concordar espontaneamente. Caso contrário, estaríamos na mesma situação do feedback programado.

No caso de um programa formal de avaliação de desempenho na empresa, esta parte poderia ser considerada como opcional. Cada gestor teria a liberdade de escolher uma área cliente para fazer essa avaliação. O gestor deveria ter a opção de tornar público o resultado da avaliação, ou simplesmente utilizar o feedback representado pela avaliação para seu “consumo próprio”, mantendo a confidencialidade da avaliação.

Sobre a “mecânica” deste modelo de Avaliação de Desempenho

A parte instrumental deste modelo já é conhecida.

O modelo utiliza fatores comportamentais como ponto de partida para a avaliação do desempenho individual. É um sistema do tipo BARS simplificado. (BARS é a sigla em inglês para “Behaviorally Anchored Ratings Scales”, que significa algo como Escalas de Avaliação Baseadas em Fatores Comportamentais).

A descrição de cada opção de avaliação corresponde a uma “nota” de avaliação, que varia numa escala de 1 a 4, sendo quatro a maior “nota”.

Orientação Para o Avaliador

Qualquer avaliação fundamentada em fatores comportamentais é essencialmente subjetiva. Portanto, dois avaliadores poderão ter percepções diferentes sobre a atuação de um mesmo funcionário.

As orientações a seguir ajudarão você, como avaliador, a exercer o seu melhor julgamento ao analisar o desempenho dos integrantes de sua equipe.

- O que está sendo avaliado é o desempenho do funcionário, a partir de uma análise de alguns fatores comportamentais. Para o propósito dessa análise, o que importa é o que o funcionário **faz**, e não a personalidade ou traços de personalidade do funcionário.
- O importante na avaliação é o **padrão** de desempenho do funcionário no período que está sendo considerado para a avaliação. Eventualmente, fatos isolados (positivos ou negativos), que claramente não representem o padrão de desempenho do funcionário, não devem ser considerados.
- O que importa é a qualidade final do seu julgamento. Portanto, você tem liberdade para trocar idéias com outras pessoas que conheçam bem o desempenho do funcionário, em caso de dúvida. Quanto melhor for o seu julgamento, melhor será a qualidade da informação sobre os funcionários da sua área.
- Tente identificar as diferenças de desempenho individual. Um dos objetivos do sistema de avaliação é justamente melhorar o senso crítico e a capacidade de discernimento dos profissionais em cargos chaves da empresa.
- Você e o funcionário avaliado serão beneficiados somente quando sua avaliação corresponder, o melhor possível, à realidade. Fazer um funcionário “ficar bem na foto”, com avaliações “boas” ou positivas, poderá levar você a tomar decisões que prejudicarão a carreira do funcionário, com possíveis reflexos negativos no desempenho da sua área.
- Os fatores de avaliação devem ser entendidos como um roteiro para se conhecer melhor o perfil 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 você a melhorar a sua 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.
- O objetivo da avaliação de desempenho não é dar ao avaliador ou à empresa um meio conveniente para punir ou “controlar” pessoas. Ao contrário, neste

aspecto, o objetivo é saber como a empresa poderá ajudar o funcionário a se desenvolver profissionalmente.

Sugestão de Procedimento

Os procedimentos sugeridos a seguir têm o objetivo de permitir a você, o avaliador, fazer uma análise de como você está agindo no papel de líder ou responsável por uma equipe e descobrir o que você poderá fazer para melhorar sua competência e desempenho nesse papel.

Procure um ambiente “psicologicamente seguro” para preencher os formulários de avaliação. Geralmente o local de trabalho não tem esse atributo. O local de trabalho é naturalmente influenciado por pressões “políticas” de toda espécie. Você inconscientemente procurará fazer avaliações “politicamente corretas”, o que não iria contribuir muito para o objetivo proposto por esta abordagem de avaliação de desempenho.

O melhor local para essa avaliação seria um ambiente tranquilo e “psicologicamente seguro”, como sua casa, por exemplo. Se você não tem computador em casa, imprima os formulários e leve-os com você. As tabulações dos resultados e as análises e interpretações da sua avaliação podem ser feitas em qualquer lugar, até mesmo no local de trabalho.

É recomendável fazer a avaliação em duas etapas. Para isso, se você for utilizar papel para fazer as avaliações, imprima duas cópias dos formulários de avaliação. Se você for utilizar o próprio formulário em meio eletrônico (arquivos do Word e do Excel), antes de iniciar sua avaliação, salve o arquivo que você irá trabalhar com outro nome, para preservar o original e poder utilizá-lo na segunda etapa da avaliação.

Primeira Etapa - Preenchimento da Parte I - Avaliação a Ser Feita Pelo Superior Imediato

Na primeira tentativa, procure preencher esse formulário de forma “impulsiva”, fazendo as avaliações com base na primeira sensação que você tiver ao ler as alternativas que representam o desempenho do funcionário. Não pare muito para pensar. Nesta fase, é sua primeira impressão que vale.

Se você está fazendo as avaliações no computador, salve o arquivo com um nome diferente, para preservar o original, que será utilizado novamente na etapa seguinte.

Segunda Etapa - Preenchimento da Parte II - Verificação da Avaliação

Aqui você vai fazer uma reflexão sobre as avaliações feitas na primeira etapa. Tome o tempo que você achar necessário. Não há pressa. O objetivo aqui é levá-lo a uma

reflexão mais profunda sobre suas percepções relacionadas com sua atuação no dia-a-dia e seu relacionamento com sua equipe de trabalho.

Depois de preencher essa parte do formulário de avaliação, faça as alterações que você considerar necessárias na Parte I. Antes de alterar as avaliações que você fez na Parte I, salve o arquivo com um nome diferente, por exemplo Avaliação2.doc. Você vai precisar das avaliações feitas por “impulso” na primeira etapa para uma comparação.

Nas instruções para análise dos resultados da avaliação você encontrará informações úteis para o planejamento das mudanças que você decidir fazer em sua forma de atuação.

PROMERITO

Formulário de Avaliação

(Formulário 3)

Período de Avaliação: ____/____/____ a ____/____/____	Data da Avaliação: ____/____/____
Nome do Funcionário:	
Nome do Avaliador (Gerente, Supervisor ou Encarregado):	

Como atribuir as “notas” de avaliação neste formulário.

As opções de “notas” de avaliação neste formulário são as seguintes:

1,1	1,5	1,9
2,1	2,5	2,9
3,1	3,5	3,9
4,1	4,5	4,9

Essas 12 opções de notas servem para você avaliar o desempenho de cada funcionário, dando uma nota mais exata possível em cada caso. Elas servem para você reconhecer pequenas diferenças de desempenho entre dois funcionários.

Por exemplo, digamos que você queira dar uma nota de avaliação em torno de **3** para dois de seus funcionários. Mas você acha que um deles teve um desempenho um pouco melhor do que o outro. Nesse caso, você pode dar uma nota **3,1** para um funcionário e **3,5** para o outro. Ou dar uma nota **3,5** para um e **3,9** para o outro. Ou ainda dar uma nota **3,1** para um e **3,9** para o outro.

As pequenas diferenças de desempenho em cada fator, quando levadas em consideração, podem resultar numa avaliação final mais coerente e justa de cada funcionário.

PROMERITO

1. Comprometimento		
Considerando a atuação do funcionário no período, quanto ao seu comprometimento com os objetivos e metas da empresa, pode-se afirmar que:		
<i>Marque um "X" num dos espaços () ao lado da frase abaixo que melhor descreva a atuação do funcionário durante o período de avaliação.</i>		
Auto-Avaliação do Funcionário	Atuação do Funcionário	Avaliação do Superior Imediato
<input type="radio"/> 4,9 <input type="radio"/> 4,5 <input type="radio"/> 4,1	Demonstrou ser muito comprometido com os objetivos, metas e prazos estabelecidos pela empresa para suas tarefas. Sempre teve plena consciência de suas obrigações com a empresa. Raramente precisou ser cobrado por seus compromissos. Sua atuação chegou a superar as expectativas em algumas situações.	<input type="radio"/> 4,9 <input type="radio"/> 4,5 <input type="radio"/> 4,1
<input type="radio"/> 3,9 <input type="radio"/> 3,5 <input type="radio"/> 3,1	Demonstrou comprometimento com os objetivos, metas e prazos estabelecidos pela empresa para suas tarefas, cumprindo suas obrigações conforme o esperado.	<input type="radio"/> 3,9 <input type="radio"/> 3,5 <input type="radio"/> 3,1
<input type="radio"/> 2,9 <input type="radio"/> 2,5 <input type="radio"/> 2,1	Demonstrou esforço em cumprir suas obrigações, mas nem sempre deu a devida prioridade aos compromissos com objetivos, metas e prazos. Muitas vezes, precisou ser cobrado ou orientado pelo superior imediato para que pudesse realizar seu trabalho conforme o esperado.	<input type="radio"/> 2,9 <input type="radio"/> 2,5 <input type="radio"/> 2,1
<input type="radio"/> 1,9 <input type="radio"/> 1,5 <input type="radio"/> 1,1	Preciso de constantes cobranças e orientações do superior imediato sobre suas obrigações. Ainda não tem o grau de consciência necessário em relação à importância do comprometimento com os objetivos, metas e prazos estabelecidos pela empresa.	<input type="radio"/> 1,9 <input type="radio"/> 1,5 <input type="radio"/> 1,1
Observações do Funcionário		
Observações do Superior Imediato		

Lista dos Fatores de Avaliação

A lista abaixo mostra os fatores de avaliação contidos nos quatro formulários de avaliação que acompanham o Manual de Avaliação de Desempenho

Formulário 1- Para Cargos Administrativos / Operacionais

1. Competência Demonstrada
2. Iniciativa Para o Desenvolvimento Profissional
3. Potencial Para Promoção
4. Resultados e Contribuição
5. Solução de Problemas
6. Desenvolvimento Profissional

Formulário 2 - Para Cargos Administrativos / Operacionais

1. Trabalho de Equipe (administrativos / operacionais)
2. Iniciativa Para a Ação
3. Iniciativa e Interesse Para o Desenvolvimento Profissional
4. Resultados do trabalho / Eficiência / Eficácia
5. Solução de Problemas
6. Evolução Técnica (Aplicação Prática dos Conhecimentos Adquiridos)

Formulário 3 - Para Cargos Administrativos / Operacionais

1. Comprometimento
2. Conhecimentos e Habilidades
3. Qualidade do Trabalho Realizado
4. Segurança no Trabalho
5. Relacionamento
6. Produtividade
7. Trabalho de Equipe (administrativos / operacionais.)
8. Potencial

Formulário 4 - Para Cargos de Gestão (Gerentes, Supervisores, Encarregados)

1. Liderança
2. Planejamento
3. Relacionamento
4. Iniciativa
5. Conhecimentos
6. Criatividade
7. Comprometimento (Como Gestor)
8. Trabalho de Equipe (Como Gestor)

Avaliação de Desempenho

Cálculo das Médias das Avaliações

Exemplo Para Formulário de 6 Fatores

Anote nesta planilha as avaliações individuais de cada integrante da sua equipe. A média individual é calculada automaticamente, na última coluna da direita. As médias das avaliações em cada Fator é calculada automaticamente na última linha. As médias das avaliações em cada Fator são úteis para as análises do resultado das avaliações.

Os fatores abaixo são do **Formulário 1**

- | | |
|--|----------------------------------|
| 1 - Competência demonstrada | 4 - Resultados e contribuição |
| 2 - Indicativa para o desenvolvimento profissional | 5 - Solução de problemas |
| 3 - Potencial para promoção | 6 - Desenvolvimento profissional |

Nome do Funcionário	Avaliações						Média Individual
	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Fator 6	
Alberto A	4	3	3	4	4	3	3,50
Paulo B	4	2	3	4	4	3	3,33
Márcia C	4	2	3	4	2	3	3,00
Luzia D	3	2	2	1	3	2	2,17
Roberto E	2	3	1	3	2	3	2,33
Helena F	1	3	3	3	2	3	2,50
Marcos G	1	3	3	3	2	2	2,33
Joaquim H	3	2	3	3	2	3	2,67
Francisco I	2	2	4	3	3	3	2,83
Carlos J	3	2	3	3	3	2	2,67
	0	0	0	0	0	0	-
	0	0	0	0	0	0	-
	0	0	0	0	0	0	-
	0	0	0	0	0	0	-
	0	0	0	0	0	0	-
	0	0	0	0	0	0	-
	0	0	0	0	0	0	-
	0	0	0	0	0	0	-
	0	0	0	0	0	0	-
	0	0	0	0	0	0	-
Médias Avaliações	2,70	2,40	2,80	3,10	2,70	2,70	2,73

Critérios para Banco de Dados (fórmula das médias acima)

Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Fator 6	Média Individual
>0	>0	>0	>0	>0	>0	>0

Nota: mantenha as células com os "critérios" acima sem alteração. Elas fazem parte das fórmulas das médias do gabarito.