

E-BOOK



AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Aprenda a construir um time campeão!





A **Avaliação de Desempenho** é uma ferramenta poderosa de acompanhamento de cada funcionário e que gera muitos efeitos positivos na instituição, uma vez que lida diretamente com as atividades que cada profissional desenvolve, suas metas e resultados, bem como com o desenvolvimento de seu potencial.

Pode-se dizer que a Avaliação de Desempenho

é o processo pelo qual as organizações avaliam o desempenho e o desenvolvimento dos profissionais no cargo que ocupam.

Você sabe quando tudo começou?

Já que **História é memória**, a primeira abordagem de gestão de desempenho surgiu com a definição de padrões de avaliação dentro do contexto da

administração científica proposta por Taylor no início dos anos 1900. Basicamente, o desempenho dos funcionários naquela época era medido da mesma forma que o desempenho de máquinas. O foco para alcançar bons resultados no processo de produção era avaliar

padrões de produtividade, qualidade e tempo levado na execução.

Algum tempo depois, durante a Primeira Guerra Mundial, a capacidade das pessoas de executar atividades tornou-se o centro da gestão de desempenho e em 1954 surgiu o conceito de Administração por Objetivos (APO), de **Peter Drucker**, que logo foi adotado por várias organizações.

Antes de 1990, a nova tendência que surgiu foi medir a parte comportamental dos funcionários, pois isso foi visto como um método mais simples. Entre 1990 e 2000, o foco tornou-se a **Ava-**



liação por Competências, que consiste em avaliar conhecimentos, habilidades, atitudes e outras capacidades dos profissionais. Esse método persiste até os dias atuais. E é justamente sobre esse modelo de Gestão que vamos tratar nesse e-book, uma vez que a **FATOR RH**, ao longo de seus mais de 25 anos de história, tem ajudado centenas de instituições na implantação desse modelo de Gestão de Pessoas.

Para nós da **FATOR RH**, a Implantação do Modelo de Gestão por Competências é a demonstração de um



movimento para a mudança de Cultura das instituições, além de ser um **pilar estratégico dentro do Manual de Acreditação Hospitalar da ONA** (comentaremos mais adiante sobre esse tema).

Com a implantação desse modelo de gestão, é possível melhorar o acompanhamento de metas e da *performance*



dos profissionais, além de ajudá-los a aprimorar e desenvolver competências, ao invés de somente fazer uma distribuição de formulários de Avaliação para cumprir o Planejamento Anual do RH.

E por falar em RH, muitos profissionais da área sempre nos procuram para pedir orientações, e agora ainda mais em função dessa pandemia que estamos todos vivenciando. Ah! A Pandemia (COVID-19)! - vamos

fazer uma pausa aqui para falar da Pandemia - Não dá para, em meados de 2020, falar ou escrever qualquer artigo sem citar esse momento sensível da nossa história.

Nós, da **FATOR RH**, temos atendido (remotamente, é claro) alguns gestores de RH com as mesmas dúvidas:

“Devo manter o processo de Avaliação de Desempenho? Como faço para avaliar o desempenho nesse momento? Qual o melhor momento para avaliar o desempenho após a Pandemia?”, entre outras questões do tipo.



Então vamos lá, vamos responder essas perguntas com uma frase bem curta: **Infelizmente, nós não temos todas as respostas.** Nós gostaríamos sim, de saber de tudo, mas não sabemos. Nós temos algumas convicções de que as empresas devem identificar o melhor momento e as melhores estratégias para iniciar ou dar continuidade ao processo de

avaliação. Agora, uma certeza que nós da **FA-TOR RH** temos:

As instituições que fazem uso de uma ferramenta informatizada para acompanhamento e gestão do desempenho, sem dúvida, estarão melhor preparadas para a retomada pós-pandemia.

Se a sua instituição está mantendo o trabalho, presencialmente ou remotamente, é possível aproveitar o momento de baixa no volume de atendimentos em algumas áreas e dar andamento aos projetos de RH. **E isso inclui a avaliação de desempenho.**

Agora, voltando a falar da **área de Gestão de**

Pessoas, você pode não achar, mas os profissionais de Recursos Humanos sabem bem como a avaliação de desempenho tem um papel estratégico no dia a dia das empresas. Entender como os times estão trabalhando faz com que os processos sejam cada vez mais calibrados, e isso se reflete em **melhores resultados**.

Os profissionais de RH também sabem que adotar uma **ferramenta informatizada de Gestão por Competências** favorece e agiliza as ações da área, permitindo que o setor de RH assuma uma posição mais estratégica, já que é possível otimizar



processos burocráticos e repetitivos, delegando-os às soluções digitais, como o **Software de Gestão por Competências da FATOR RH - GCPEC®**.

Com os dados registrados e organizados no sistema, o acompanhamento do desempenho e da *performance* dos profissionais é mais preciso e seguro.



A cada avaliação de desempenho, o RH consegue observar características particulares em cada profissional, o que oferece mais assertividade no momento de:

- **Mapear os GAP's de Desempenho;**

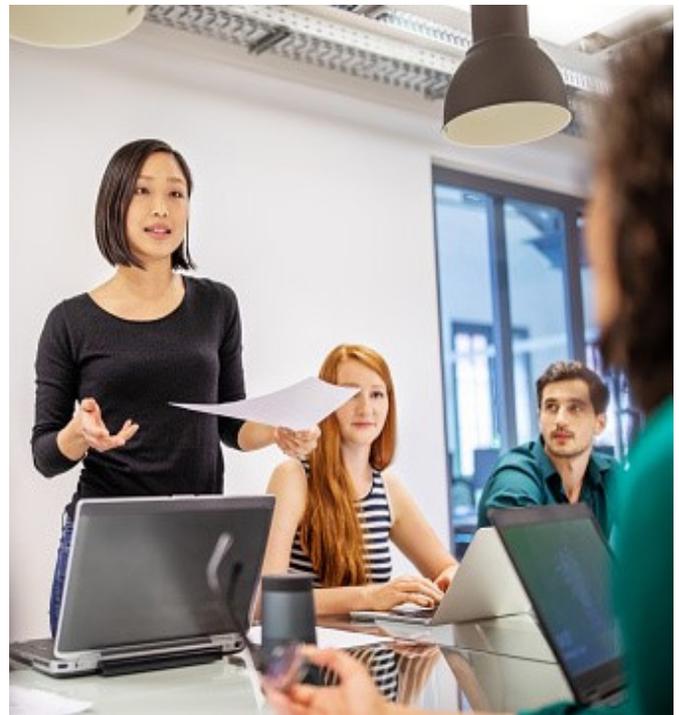
- **Identificar situações problemáticas;**
- **Realizar treinamentos direcionados;**
- **Apoiar contratações, promoções, e até desligamentos;**

Com o auxílio desse tipo de tecnologia, a **avaliação de desempenho** torna-se uma atividade mais prática, e ainda sobra tempo para que os seus especialistas foquem em outras tendências, **estratégias** já consolidadas e **inovações**, para que a empresa permaneça em uma constante de desenvolvimento.

A Metodologia que a **FATOR RH** desenvolveu prevê a implantação do projeto de Gestão por Competências em duas etapas, a saber:

1ª etapa – Implantação com foco nas lideranças

Nós entendemos que os líderes precisarão estar um passo à frente nesse



processo e deverão vivenciar todas as sensações (medos, anseios e resultados) para que, em conjunto com o RH, possam ajudar na implantação da próxima etapa.

Nesse processo é fundamental estabelecer **Metas Técnicas** para:

a) medir o grau de amadurecimento e adesão das lideranças.



b) subsidiar a tomada de decisão de avançar mais rápido ou mais lentamente com esse processo para os cargos operacionais.

2ª etapa – Implantação com foco nos colaboradores

Acreditamos que a implantação do processo de Avaliação de Desempenho por Competências em larga escala requer um time bem preparado. Por isso, após a implantação com as lideranças,

esses mesmos líderes farão parte do esquadrão de implantação do processo para toda a equipe operacional da instituição. Individualmente, cada avaliação de desempenho evidencia ao profissional, de maneira clara e específica, quais são os seus pontos fortes e aqueles que necessitam ser desenvolvidos. Coletivamente, a ferramenta auxilia em várias frentes:

- *Mostra o nível de competências de grupos, setores ou tipos de cargo, permitindo um diagnóstico mais apurado das necessidades da empresa;*
- *Evidencia claramente a aderência do quadro de profissionais aos valores da empresa, e mesmo às demandas do Planejamento Estratégico;*
- *Torna mais criterioso os processos de promoções, desligamentos, transferências internas, além de permitir o cruzamento de informações com outras vertentes como o clima (relacionamento)*

interno entre equipe e líder imediato

- *Instiga o empoderamento dos líderes técnicos (Enfermeiros assistenciais, nutricionistas, fisioterapeutas, psicólogos, entre outros), capacitando-os e impulsionando-os a exercerem uma liderança mais efetiva.*

Diferentemente de outras metodologias, nós acreditamos que essa importante ferramenta de gestão do desempenho deve vir acompanhada por medidas igualmente importantes. Por isso, compartilhamos com você, leitor, algumas delas:

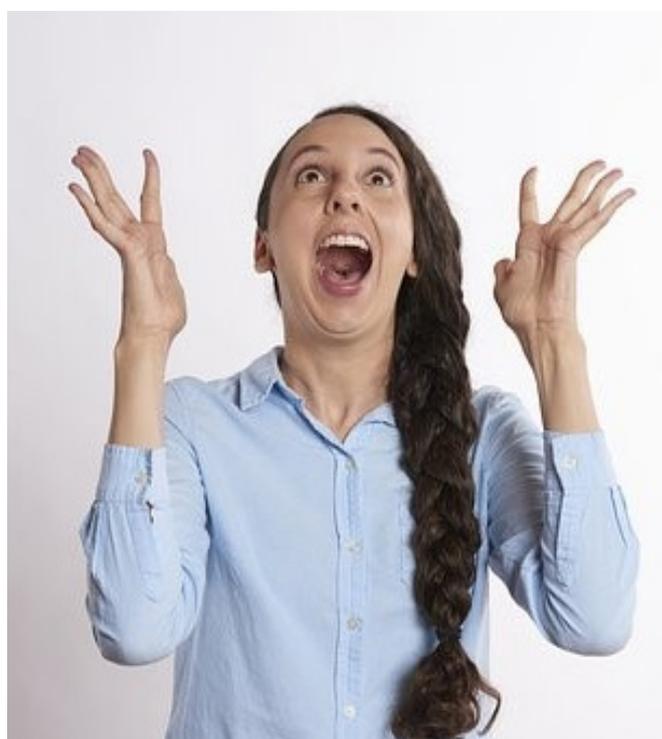
1 Criação de um **Comitê Executivo de Gestão por Competências:**

Nesse comitê, todos os assuntos relacionados à implantação e manutenção do programa de Gestão por Competências devem ser discutidos. É no Comitê que as estratégias devem ser definidas e os resultados apresentados. Além disso, é responsabilidade dos membros desse comitê manter acesa a chama do desenvolvimento dentro da instituição.

2 Elaboração de um **Plano de Endomarketing** para divulgar as informações sobre o novo modelo de

esclarecer a importância de acompanhamento de desempenho e comunicar de forma transparente os resultados desse processo. Se você é um profissional de RH, esse plano de endomarketing é a ferramenta que você precisa para fazer barulho.

Sim! Fazer barulho!
Às vezes a área de RH faz inúmeras ações e





pouca divulgação. Sabemos que um bom plano de comunicação ajuda inclusive no entendimento das pessoas, minimizando o temor que naturalmente ronda os profissionais na hora de participar de uma avaliação e principalmente, deixando claro que esse processo não será usado para demissões ou

punições e sim para o **desenvolvimento** de cada profissional.

Queremos aqui falar diretamente com as instituições do segmento da Saúde. Vocês sabem o valor agregado ao processo de **Acreditação Hospitalar**. Pois bem, o **Manual de Acreditação Hospitalar da ONA**

atualizado em 2018 - Níveis 1 e 2 - Gestão de Pessoas, preconiza, entre outros requisitos, o seguinte:

A instituição:

- Identifica e mapeia as necessidades de capacitação e desenvolvimento considerando as **competências**, as **estratégias** organizacionais e as necessidades das pessoas para o exercício das funções atuais e futuras;
- **Avalia o desempenho** das pessoas por meio de um instrumento objetivo, alinhado com as competências essenciais da Orga-



nização e específicas para a função exercida;

- Define **plano de capacitação e desenvolvimento de pessoas**, conforme necessidades identificadas e perfil da função exercida, alinhado aos resultados da avaliação de desempenho individual;

- Demonstra como são avaliadas e desenvolvidas as competências necessárias para o exercício da **liderança**.

Se a sua Instituição tem interesse em buscar ou manter a Certificação de Acreditação, **você, que é da área de RH**, tem um desafio maior de ser um facilitador para que esses requisitos acima sejam cumpridos e – o mais difícil – mantidos ao longo do tempo sem que se tornem um peso, uma obrigação, ou uma mera rotina depois de passado o entusiasmo da implantação. Para isso, a metodologia de

implantação deve contemplar também a ferramenta de Feedback.

3 Feedback constante: É uma das ferramentas mais poderosas que o líder tem à sua disposição para gerenciar bem a sua equipe, e como tal, deve ser praticada de forma correta e, principalmente, deve gerar **Registro de Feedback**.



Quando o líder registra as conversas que tem



com seu colaborador, ele está gerando um histórico do desempenho desse profissional, que subsidiará as notas atribuídas no momento da avaliação.

Você é Líder ???

Então mantenha conversas constantes com seus liderados e registre essas conversas, sejam elas de elogio ou de orientação. Nós estamos em um momento em que os profissionais necessitam que seus líderes estejam mais presentes, seja em reuniões *online*, seja

presencialmente na passagem de plantão da enfermagem, ou seja simplesmente para olhar no olho do seu funcionário e dizer: ***estou aqui!***

Até ***Jack Welch*** teve de se dedicar a isso. Em sua autobiografia, Welch conta como investiu tempo para conversar e conhecer seus subordinados. As vezes, as conversas se prolongavam por horas até ele ter a certeza de que conhecia bem seu subordinado. Com essa prática, suas avaliações melhoraram muito e suas decisões sobre pessoas também!

Infelizmente, durante as consultorias *in loco*, não são

raras as vezes em que um funcionário diz a um consultor da **FATOR RH** que considera que está indo bem no trabalho quando seu líder não o chama para dar bronca. **Atenção, Líderes:**

se o seu funcionário “deduz” que está fazendo um bom trabalho apenas porque você não o está chamando para dar uma bronca, lamentavel-



mente temos que te dizer que o problema não está no seu funcionário. **(se é que você me entende!!!)**.

Ram Charan, um dos

maiores consultores mundiais em Gestão de Pessoas, também defende a prática do feedback contínuo como ferramenta estratégica de liderança. Ele afirma que o líder de sucesso utiliza o feedback para:

a) Reconhecer a contribuição e os resultados positivos obtidos pelo profissional;

b) Reorientar os profissionais que

se esforçam e demonstram boas intenções, apesar de não conseguirem atingir os resultados esperados;

c) Redirecionar aqueles pro-

fissionais que estão prejudicando a equipe e/ou a empresa com suas ações e resultados.

Portanto, a avaliação de desempenho ganha seu real valor quando acompanhada de feedbacks constantes, justos e... registrados, para não os esquecermos ao longo do tempo.

Acha que não vai dar conta de tanto feedback para registrar?

Explore a praticidade da tecnologia e registre facilmente os feedbacks utilizando seu próprio celular. O **sistema GCPEC[®] da FATOR RH** oferece um Aplicativo que



permite, inclusive, que o registro de feedback seja feito por **comando de voz**; não precisa nem digitar!

Aproveite essa oportunidade de deixar tudo registrado e consultar rapidamente na hora de fazer a avaliação.

**POR ONDE
COMEÇAR?**

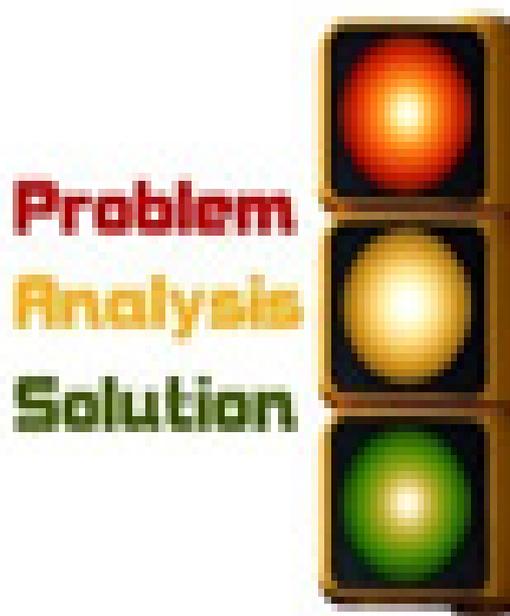
Estrutura da Avaliação de Desempenho por Competências

PASSO 1

Definição de Competências e Indicadores:

Ao definir as competências, é importante levar em consideração os valores institucionais, o planejamento estratégico da instituição, bem como ter claro o que se espera de cada cargo dentro da instituição. As competências e indicadores permitirão avaliar o desempenho dos profissionais em termos de comportamento e de resultados. Por essa razão, é fundamental que sejam textos claros e objetivos favorecendo a

compreensão de todos os profissionais.



Você que já é cliente da **FATOR RH** e faz uso da nossa metodologia e também do sistema **GCPEC®**, provavelmente já recebeu nossa assessoria para criar

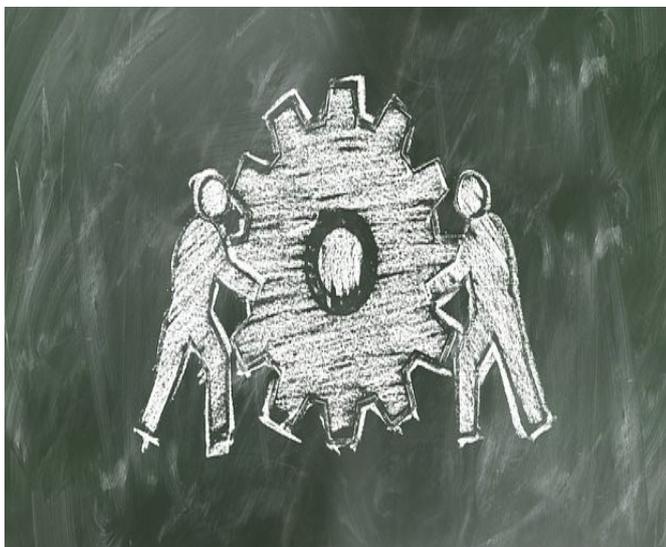
e/ou rever os indicadores de avaliação.

A revisão e reestruturação dos indicadores é recomendada após cerca de 3 ciclos de avaliação. Por quê? Vamos explicar melhor esse item que gera tanta dúvida para os RHs.

Com o passar do tempo e da realização da avaliação de desempenho por competências, é natural que os GAPs identificados sejam minimizados ou mesmo sanados. É quando as instituições percebem que necessitam de novos indicadores de desempenho para avançar no processo contínuo de desenvolvimento dos



conhecimentos, habilidades e atitudes dos profissionais. Além disso, uma nova versão do Planejamento Estratégico da empresa ou mesmo mudanças no cenário interno e/ou externo, sugerem que a instituição **revise** e **atualize** os indicadores da avaliação de desempenho por competências.



Indicamos que essa atualização seja feita com o apoio de profissionais com *expertise* no assunto para que não haja arrependimentos ou incongruências futuras. Se a sua instituição ainda não fez essa revisão, entre em contato com a **FATOR RH** para que possamos lhe auxiliar nessa etapa que é de extrema importância para a manutenção e avanço da Gestão por Competências.

PASSO 2

Construção dos Perfis Estruturados por Competências:

Em nossa metodologia de implantação, construímos o PEC (Perfil Estruturado por Competências) de cada cargo da instituição. Nele são definidas as principais atividades, responsabilidades e especificações do cargo, bem como as Competências e Indicadores que são esperados para seus ocupantes. Esse mesmo perfil é usado no processo de **Avaliação de Desempenho, Avaliação de Experiência e Seleção por Competências** – para saber mais sobre o processo de seleção

entre em contato conosco.

PASSO 3

Quem avalia quem?

Essa pergunta rende uma longa conversa!!! É fundamental que antes de realizar a avaliação, seja definido quem é o líder de quem. Talvez vocês possam estar se perguntando, **mas isso não é óbvio?** A triste resposta é que a experiência nos mostrou que **não é tão óbvio assim.** Sempre que estamos implantando Gestão por Competências, nos deparamos com estruturas organizacionais em que um profissional tem 2, ou até 3 líderes. Ou pior, quando um líder fica surpreso por saber que



aquele funcionário é seu liderado. Ou ainda, profissionais com cargos de liderança, mas que não lideram ninguém!!! Acredite, isso ocorre com mais frequência do que você imagina.

Por isso é **crucialmente importante** revisar essa



estrutura hierárquica e ajustar os gargalos identificados. Um dos maiores gargalos é a quantidade de liderados por líder. Talvez na sua instituição você tenha líderes que possuam mais de 80 liderados!

Nós já não nos assustamos mais com isso, porém aqui vai a primeira **Dica de Ouro da FATOR RH: Um líder deve manter o número de subordinados que efetivamente consiga acompanhar.**

Como um líder que trabalha em média 8 horas por dia, 5 dias por semana, vai ter tempo para acompanhar o desempenho, avaliar, desenvolver e ainda dar feedbacks para 80 pessoas, além de todas as demais atividades que estão sob sua responsabilidade? Isso é humanamente impossível! Ou esse líder não fará mais nada do seu trabalho, ou ele não



fará adequadamente a gestão da sua equipe. **Pense nisso!**

PASSO 4

Realizar a Avaliação

Enfim, chega a hora de fazer a avaliação! Muito nos admira quando escutamos de alguns profissionais que essa é a reta final. **Ledo engano, amigo!** Esse é somente o ponto de par-

tida e ele é recheado de muitas emoções e ações práticas.

Então, vamos lá! As melhores práticas do mercado preveem as seguintes etapas no processo de avaliação de desempenho:

Autoavaliação: nessa etapa o avaliado olha para dentro de si fazendo uma reflexão de seu

próprio desempenho. Ao fazer essa auto-análise, o avaliado atribuirá uma nota a



si mesmo em cada um dos indicadores de desempenho. É importante que ele embase suas notas em dados e fatos reais do seu dia a dia de trabalho, resgatando exemplos concretos para apresentar ao seu gestor no momento do consenso da avaliação.

Avaliação do Líder:

É nessa etapa que o líder dará nota para o desempenho de seu liderado em cada um dos indicadores das competências que compõem a avaliação. Para fazer uma avaliação justa, o líder deve levar em consideração o desempenho do liderado durante todo o período padronizado pela instituição (6 meses, 12 meses...) **O ponto de atenção está aqui!** Se não houve registro das ações mais relevantes (Feedback), o líder terá que confiar na memória. Memória é aquela que recorda rapidamente os últimos problemas e custa muito a lembrar das últimas ações positivas e bem

sucedidas da sua equipe. Por isso, **outra Dica de Ouro da FATOR RH: Líderes devem registrar feedbacks para seus liderados sempre que houver um fato relevante, seja de elogio ou de orientação.**



Reunião de Consenso: esse é o momento mais impactante da avaliação de desempenho por competências. É nessa hora que o avaliado e avaliador juntos deverão definir a nota final da avaliação, reforçarão os pontos positivos que devem ser mantidos e darão início a construção dos Planos de Ação Individuais - PDI - para o desenvolvimento e/ou aprimoramento das

competências de seu avaliado.

Acompanhamento dos Planos de Ação: essa é a etapa do compromisso mútuo. Avaliado e avaliador possuem diferentes responsabilidades nessa etapa e ambos são os responsáveis pelo sucesso dela. O avaliado deve cumprir com as ações acordadas nesses PDIs e o líder



(avaliador) tem por responsabilidade acompanhar e ajudar seus liderados no processo de redução dos GAPs (lacunas) de desempenho. (para saber mais sobre PDIs leia nosso e-book de Planos de Ação que divulgamos no mês de abril/2020).

Apresentamos aqui os principais aspectos e as

melhores estratégias para conduzir um processo de avaliação de desempenho em sua instituição. Depois que você entender todas essas variáveis e considerar os pontos de maior facilidade e maior dificuldade em sua implementação, pense em recursos que possam viabilizar esse processo de forma simples, rápida



e a um custo bem acessível, como, por exemplo, o **sistema GCPEC[®] da FATOR RH**. Se você quiser conhecer nossa solução, fale com a gente. Nós temos uma equipe especializada e muito experiente, sempre pronta para lhe assessorar.

Temos a certeza que de alguma forma nós poderemos contribuir com a sua instituição.

Siga-nos nas redes sociais, e acompanhe nossas dicas de liderança, gestão estratégica, RH e outros temas gerenciais.



FATOR RH nas Redes Sociais

Inscreva-se
Curta & Compartilhe



Fator RH Consultoria



Fator RH Consultoria



@fator_rh.consultoria

www.fatorrh.com.br

atendimento@fatorrh.com.br

(11) 3864-1200 (11) 3864-8161