



ENB- Escola de Negócios

E-BOOK GRATUITO

# AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

AUTOR:  
ARTUR FERRAZ

[WWW.ESCOLADENEGOCIOS.COM](http://WWW.ESCOLADENEGOCIOS.COM)



# CRIAR UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

- alinhado com os objetivos do negócio

*"O papel do maestro não é o de tocar cada instrumento melhor do que o executante, mas o de fazer com que a orquestra funcione harmoniosamente.*

*Cabe-lhe, igualmente, as tarefas de recrutar e treinar os melhores talentos, de lhes proporcionar os recursos de que necessitam e de direcionar os seus esforços.*

*A orquestra depende das contribuições de cada um..."*

- Peter Drucker

## Antes de implementar um sistema de avaliação de desempenho na sua empresa:

- Que necessidades pretende colmatar com esta ferramenta?
- Qual o seu objetivo com a implementação desta ferramenta? O que espera obter?
- Quem serão os intervenientes neste processo de desenvolvimento e implementação?
- Qual considera que poderá ser a maior dificuldade na implementação?



Instrumentos que permitem criar um maior grau de certeza e rigor ao estabelecimento de objetivos e subsequente avaliação de desempenho:

**1º Passo** – Identificação das funções existentes

**2º Passo** – Avaliação de funções

**3º Passo** – Perfis de competências

**4º Passo** – Enquadramento das funções numa matriz

**5º Passo** – Gestão por objetivos

**6º Passo** – Avaliação de desempenho

## IMPLEMENTAR UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

### - AVALIAR PARA DESENVOLVER

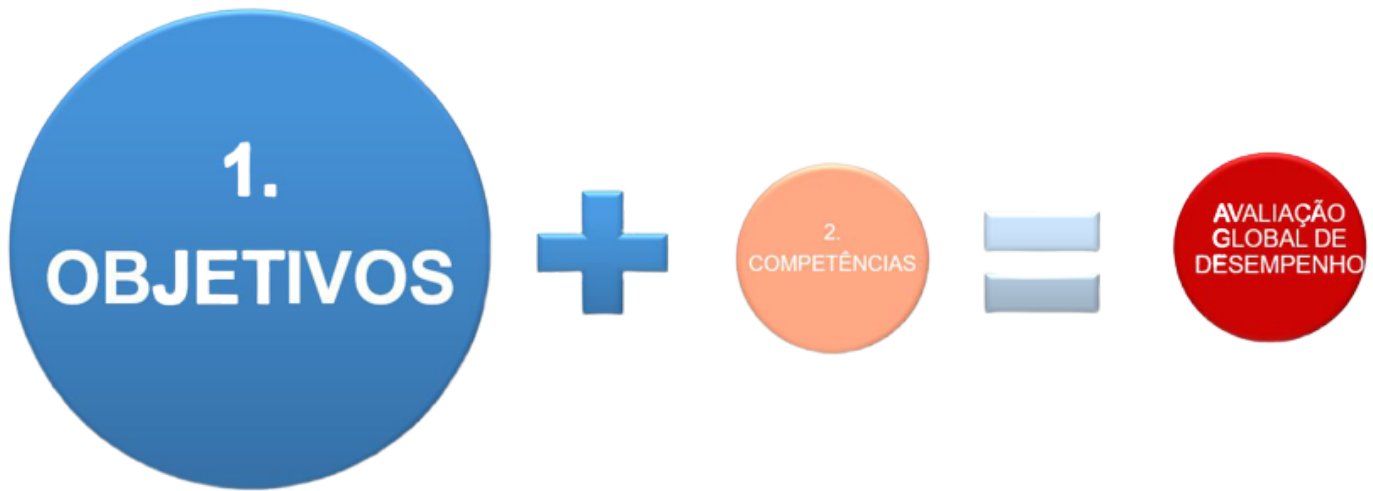
•APRECIAÇÃO SISTEMÁTICA, PERIÓDICA, STANDARD E QUALIFICADA DO VALOR DEMONSTRADO PELA PESSOA, NO SEU POSTO DE TRABALHO, DO PONTO DE VISTA DA EMPRESA EM QUE TRABALHA.

### - QUESTÕES FUNDAMENTAIS A CONSIDERAR

- **QUE TIPO DE SISTEMA VAI SER IMPLEMENTADO?**
- Quais serão os critérios de avaliação?
- Objetivos? Competências? Conhecimentos? Outros Fatores?
- **QUEM DEVE AVALIAR O DESEMPENHO?**
- **QUEM DEVE SER AVALIADO?**
- **QUAL A PERIODICIDADE?**
- **CONFIDENCIALIDADE**
- **DIVULGAÇÃO DA AVALIAÇÃO? SIM OU NÃO?**
- **PAPEL DA DIREÇÃO DE RH OU COMISSÃO DE AVALIAÇÃO**



# COMPONENTES DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO (EXEMPLIFICATIVO)

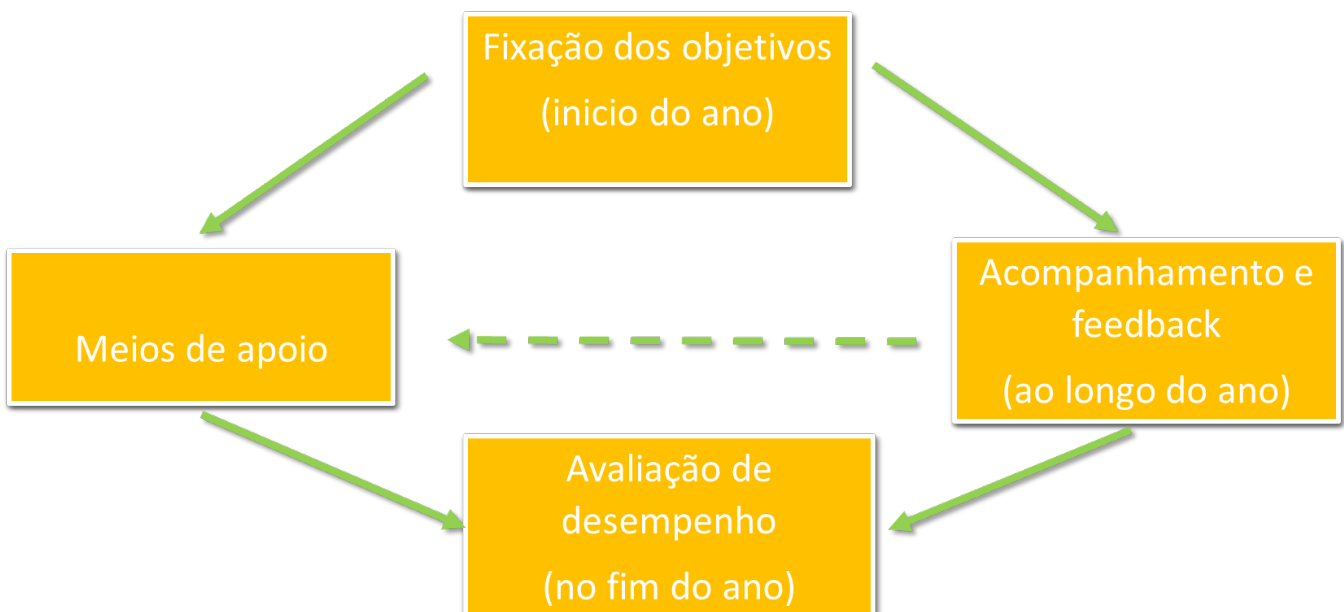


## 1. Avaliação por objetivos:

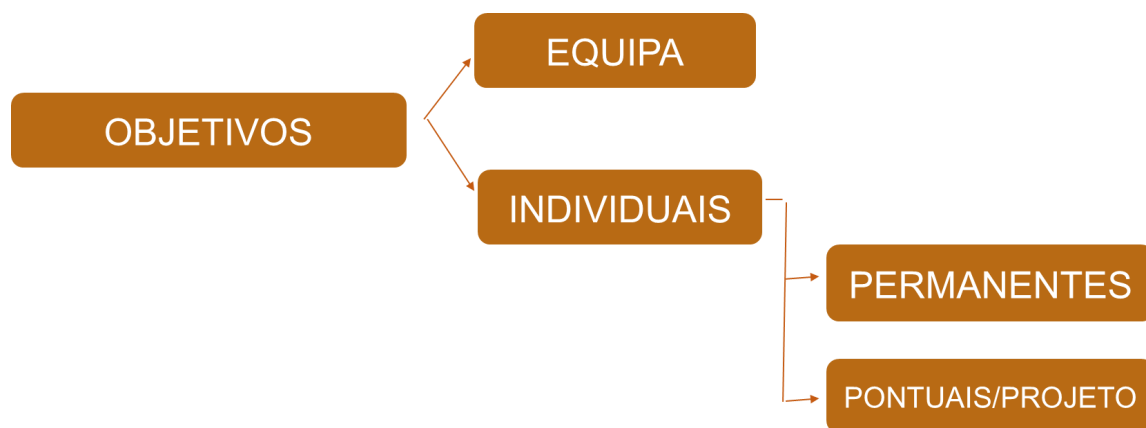
### O conceito de desempenho:

“Um executante envolvido num comportamento, numa situação para atingir um resultado”.

O desempenho das empresas, das áreas funcionais e dos colaboradores desenvolve-se, normalmente, em ciclos anuais, que correspondem ao ciclo económico das empresas (janeiro e dezembro de cada ano).



Os objetivos fixados a um colaborador poderão revestir-se da seguinte forma:



**OBJETIVOS INDIVIDUAIS** PODEM SER **PERMANENTES** OU **PONTUAIS**.

- **Permanentes** os objetivos individuais que constituem fatores críticos de sucesso da função desempenhada pelo colaborador.

- São estáveis e representam objetivos que se repetem ano após ano (embora com metas quantitativas diferentes) enquanto o colaborador exercer aquela função e o seu conteúdo se mantiver.

- **Objetivos pontuais (anuais)** surgem num determinado ano e, em princípio, não se repetirão nos anos seguintes. São, na sua maioria, projetos que se esgotam num determinado ano.

## 1. Avaliação por objetivos:

### ***Identificação de indicadores de desempenho (KPI - Key Performance Indicators)***

DESAFIO: criar métricas que permitam acompanhar o desenvolvimento da atividade de cada colaborador, ajudá-lo a corrigir desvios que surjam e avaliá-lo com objetividade, no final do ano.

Ou Seja, falamos de indicadores que permitam avaliar e quantificar objetivos/ competências e/ou outros fatores de trabalho.





# Como definir objetivos?

## 1. Os objetivos devem traduzir-se em resultados e não em atividades.

Os objetivos devem corresponder aos resultados esperados do colaborador e não às atividades que caracterizam a sua função.

### Exemplo:

**Atividade:** Responde a reclamações.

**Objetivo:** Índice de reclamações– Número e reclamações trimestrais fundamentadas em atividades à responsabilidade do colaborador.

## 2. Os objetivos devem estar definidos no tempo.

Pretende-se que os objetivos sejam específicos para cada colaborador durante o período de avaliação.

## 3. Os objetivos devem estar associados a uma meta.

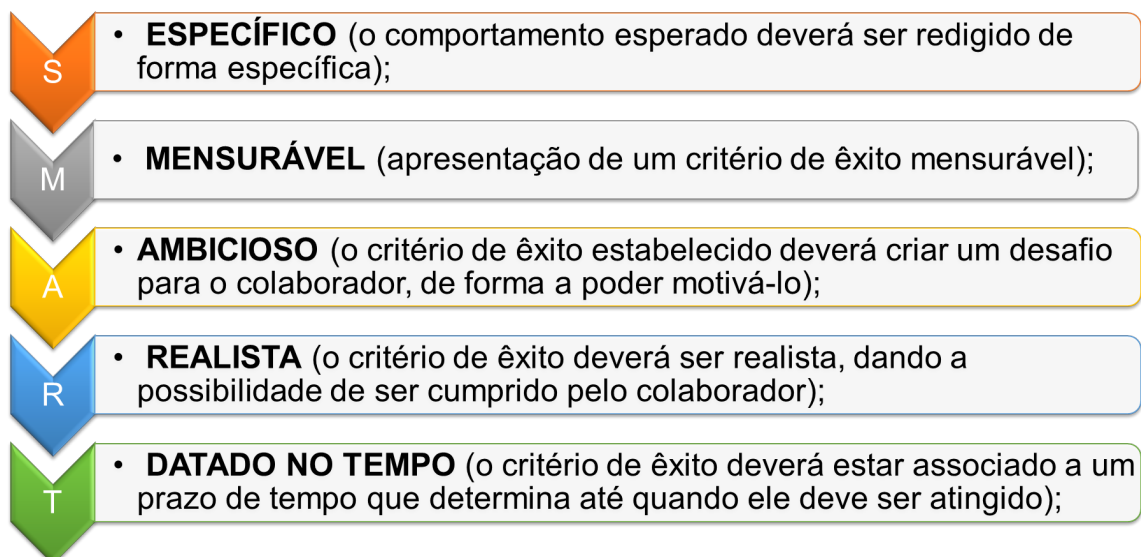
Cada objetivo deve estar, sempre que possível, associado a uma métrica quantitativa que seja do conhecimento do avaliador e avaliado.

## 4. A definição das metas deve ser ambiciosa, mas realista, devendo o indicador de medida possibilitar o exceder do objetivo.

## 5. Para cada objetivo deve ser atribuída uma ponderação de acordo com a respetiva relevância.

## 6. Na redação dos objetivos, deverá utilizar-se sempre verbos operatórios, no presente ou no infinitivo, indicando a realização de uma ação que produz um determinado resultado.

### DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS – Técnica SMART



# 1. AVALIAÇÃO DE OBJETIVOS & NÍVEIS DE DESEMPENHO

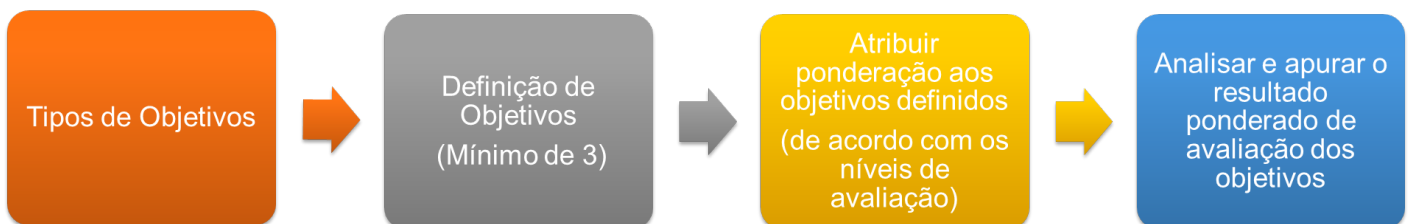
Indicadores de Desempenho	Fatores críticos de sucesso	Indicador de sucesso por factor
Performance financeira		
Capacidade de Produção		Tempo de resposta ao telefone
		Toques de telefone até atender
		Tempo de espera nas caixas de atendimento
<b>SERVIÇO AO CLIENTE</b>	Rapidez de resposta	
	Informação segura	
	Tom de voz amável	
Desenvolvimento & Investigação		

## A NÃO ESQUECER:

• **Definir escala de avaliação/níveis de desempenho** para avaliar o **grau de concretização dos objetivos**

• Ex. 1 (um) o nível mínimo de concretização e 5 (cinco) o nível máximo de concretização.

• **Definir o ponderador/peso a atribuir por tipo de objetivo, no parâmetro “Aval. De Objetivos”**





## 2. Avaliação de competências:

As competências consistem nos comportamentos que a empresa pretende que o colaborador demonstre na sua vida profissional, quer individualmente, quer no seu relacionamento com os clientes ou colegas.

- As dimensões comportamentais a respeitar pelos colaboradores decorrem do **perfil da sua função**, que consiste no conjunto de competências consideradas indispensáveis para que o titular da função a desempenhe de acordo com os padrões de exigência estabelecidos pela empresa.
- As dimensões comportamentais de uma função têm um carácter permanente a menos que futuramente venha a ser alterado o perfil de função.
- Para cada **competência** existem **níveis de proficiência**.
- Os **níveis de proficiência** traduzem a evolução de conhecimentos associados a cada competência, sendo estes crescentes e cumulativos.
- Assim, o desenvolvimento dos indicadores comportamentais permitem **avaliar o grau de desenvolvimento de cada competência** de acordo com uma escala nominal, por exemplo, de **1 (um) a 5 (cinco)**, sendo 1 o grau mínimo e 5 o grau máximo.





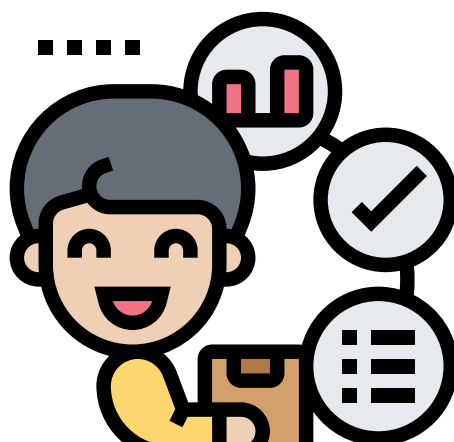
# Orientação para clientes:

**Desenvolvimento de uma atitude de compromisso com o cliente externo ou interno, adotando uma postura de resposta, escuta ativa envolvimento, responsabilização e compromisso total, desenvolvendo com êxito negociações.**

1. Poucas vezes tem presente que a satisfação das necessidades dos clientes é crítica para o sucesso da empresa.
2. Frequentemente, tem alguma dificuldade em entender quem são os seus clientes externos e internos.
3. Tem dificuldade em compreender a perspectiva dos clientes, raramente a integrando na organização e realização das suas tarefas.

1. Normalmente tem presente que a satisfação das necessidades dos clientes é crítica para o sucesso da empresa.
2. Consegue entender quem são alguns dos clientes externos e internos.
3. Tem alguma dificuldade em compreender a perspectiva dos seus clientes, integrando-a algumas vezes na organização e realização das suas tarefas.

1. Tem quase sempre presente que a satisfação das necessidades dos clientes é crítica para o sucesso da empresa.
2. Consegue entender quem são a maioria dos seus clientes externos e internos.
3. Normalmente consegue compreender a perspectiva da maioria dos seus clientes, integrando-a frequentemente na organização e realização das suas tarefas.
4. Possui um conhecimento razoável dos seus clientes mais frequentes, algumas vezes adequando os serviços que presta às suas características e necessidades.



1. Tem sempre presente que a satisfação das necessidades dos clientes é crítica para o sucesso da empresa.
2. Tem uma noção clara de quem são todos os seus clientes externos e internos.
3. Compreende sempre a perspetiva da maioria dos seus clientes, raramente, não a integrando na organização e realização das suas tarefas.
4. Possui um conhecimento profundo da maioria dos seus clientes, adequando quase sempre os serviços que presta às suas necessidades.
5. Disponibiliza-se para colaborar com alguns dos seus clientes na identificação e desenvolvimento de novas soluções para as suas necessidades.
6. Algumas vezes é capaz de sacrificar os seus interesses pessoais para assegurar a satisfação dos clientes.

1. Destaca-se pela sua capacidade de prestar consistentemente serviços que excedem as perspetivas dos clientes, tendo sempre presente e transmitindo aos colegas a criticidade da satisfação das necessidades dos clientes para o sucesso da empresa.
2. Tem uma noção clara de quem são todos os seus clientes externos e internos.
3. Compreende sempre a perspetiva de todos os seus clientes, integrando-a permanentemente na organização e realização das suas tarefas.
4. Possui um conhecimento profundo de todos os seus clientes, adequando sempre os serviços que presta às suas características e necessidades.
5. Colabora ativamente com os seus clientes na identificação e desenvolvimento de novas soluções para as suas necessidades.
6. Frequentemente é capaz de sacrificar os seus interesses pessoais para assegurar a satisfação dos clientes.



**WORK**

# DESENHO DE PLANOS DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL

O QUÊ?	COMO?	QUEM?	QUANDO?
<b>GESTÃO DE TEMPO</b>  Atingir Nível 4 dentro de 12 meses	<ul style="list-style-type: none"> <li>Curso de Gestão de Tempo</li> <li>Coaching</li> </ul>	DRH CHEFE DE EQUIPA	Final de 2021 – <u>Próx.</u> Avaliação
<b>ORIENTAÇÃO PARA CLIENTES</b>  Atingir Nível 4 dentro de 12 meses	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acompanhamento por mentor e feedback</li> </ul>	CHEFE DE DEPARTAMENTO	Final de 2021– <u>Próx.</u> Avaliação
<b>MOTIVAÇÃO PARA RESULTADOS</b>  Atingir Nível 3 dentro de 6 meses	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relatórios semanais de actividade</li> <li>Reunião mensal do sector</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O próprio</li> <li>Revisão e comentário pelo Chefe de Equipa</li> </ul>	Ao longo de 2021

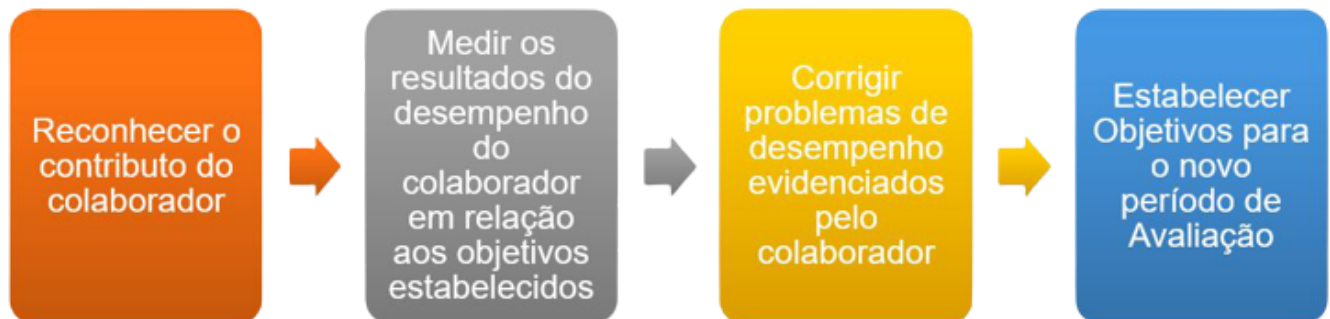
## OPERACIONALIZAR O SISTEMA REDUZIR A SUBJETIVIDADE DA AVALIAÇÃO

- ESTABELECEER OS OBJETIVOS DA FUNÇÃO, IDENTIFICAR CLARAMENTE AS ATIVIDADES MAIS IMPORTANTES OU CRÍTICAS;
- OBSERVAR E REGISTRAR COM PERIODICIDADE REDUZIDA OS COMPORTAMENTOS DOS AVALIADOS;
- RELACIONAR TODOS OS COMPORTAMENTOS OBSERVADOS COM OS FATORES E AS DIMENSÕES DA AVALIAÇÃO;
- ESTABELECEER ÂNCORAS COMPORTAMENTAIS E PESSOAIS PARA OS DIFERENTES NÍVEIS DAS ESCALAS;



## REUNIÃO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - EXPLORAÇÃO

### 4 áreas fundamentais



## REUNIÃO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

### COMPETÊNCIAS DO AVALIADOR

- SABER DAR FEEDBACK
- SABER FORMULAR QUESTÕES
- SABER LIDAR COM DESACORDOS
- SABER LIDAR COM A APATIA
- SABER LIDAR COM EMOÇÕES
- SABER LIDAR COM O DESEJO DE SER AUMENTADO



### 3 PASSOS NA ELABORAÇÃO DE JUÍZOS AVALIATIVOS



**NUNCA ESQUEÇA:**

**O QUE PODE SER MEDIDO PODE SER MELHORADO**