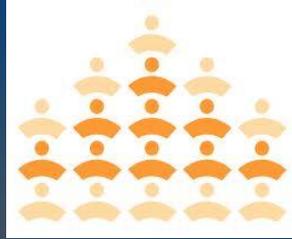




SECRETARIA DE ESTADO DA SAÚDE
COORDENADORIA DE RECURSOS HUMANOS

Data: 22 de março de 2012

Local: CEFOR – Vila Mariana



Apresentação para a implantação da Avaliação de Desempenho

*Maria Aparecida Novaes
Rita Aparecida Kietis*

Por que nós estamos aqui?

- Lei Complementar nº 1157/2011 – Inciso II Artigo 36 e Artigo 7º das Disposições transitórias
- Decreto nº 57.884/2012 – Institui a Avaliação de Desempenho Individual (Área da Saúde)
- Progressão/2012: 40% do quadro – reflexo financeiro



Agenda do dia

Cronograma:

9:00h – 9:30 h: Recepção dos participantes

9:30h – 10:30h: Avaliação de Desempenho

10:30h – 11:30h: Progressão

11:30h – 12:30h: Instrumento de Avaliação de Desempenho

12:30h – 13:30h: *Brunch*

13:30h – 15:00h: Atividade prática – Laboratório de
Informática

15:00h – 15:30h: Avaliação e Desenvolvimento de agenda de
implantação

Avaliação de Desempenho

Conceito

“Se fizermos uma análise da palavra avaliação logo percebemos que a utilizamos constantemente em nosso dia a dia”.



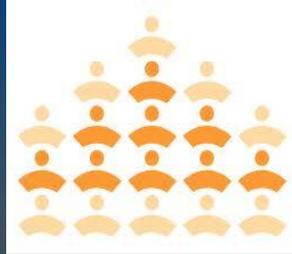
O que é avaliação de desempenho?

“A Avaliação de Desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento”.

Idalberto Chiavenato - Gestão de Pessoas

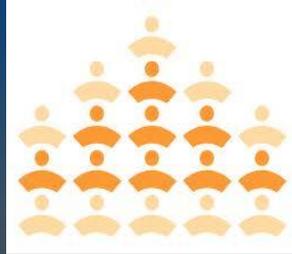


No mundo organizacional



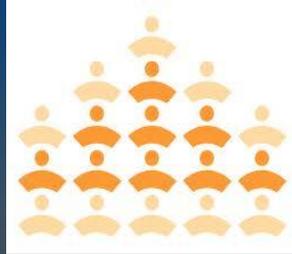
As organizações necessitam de sistemáticas avaliações capazes de acompanhar o crescimento das pessoas que nelas exercem suas atribuições.

Avaliação de Desempenho nas organizações



A Avaliação de Desempenho é um processo sistemático de apreciação do comportamento do servidor frente aos conhecimentos, habilidades e atitudes considerados indispensáveis ao desempenho da função.

Por que avaliar desempenho?



A filosofia subjacente assenta na dualidade:

diálogo – resultado

Objetivos principais:

- ✓ promover o desenvolvimento pessoal e profissional
- ✓ elevar a qualidade dos serviços prestados



Por que avaliar desempenho?

É um importante meio para alcançar os objetivos organizacionais, visto que as pessoas são nosso patrimônio maior e a razão de existência de qualquer organização.



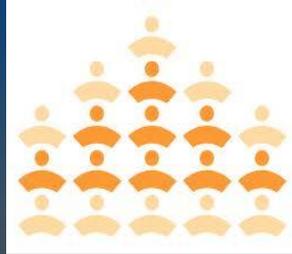
Qual é a importância de avaliar desempenho?

Comunicar aos colaboradores como eles estão indo no seu trabalho, sugerindo quais necessidades de mudança no comportamento, nas atitudes, habilidades ou conhecimentos.

Feedback é o processo de fornecer dados a uma pessoa, ajudando-a a melhorar seu desempenho para que atinja seus objetivos.

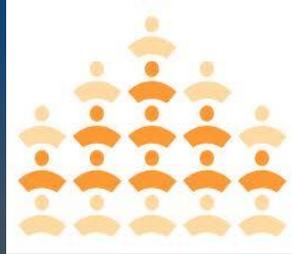


Avaliação de desempenho pode funcionar?



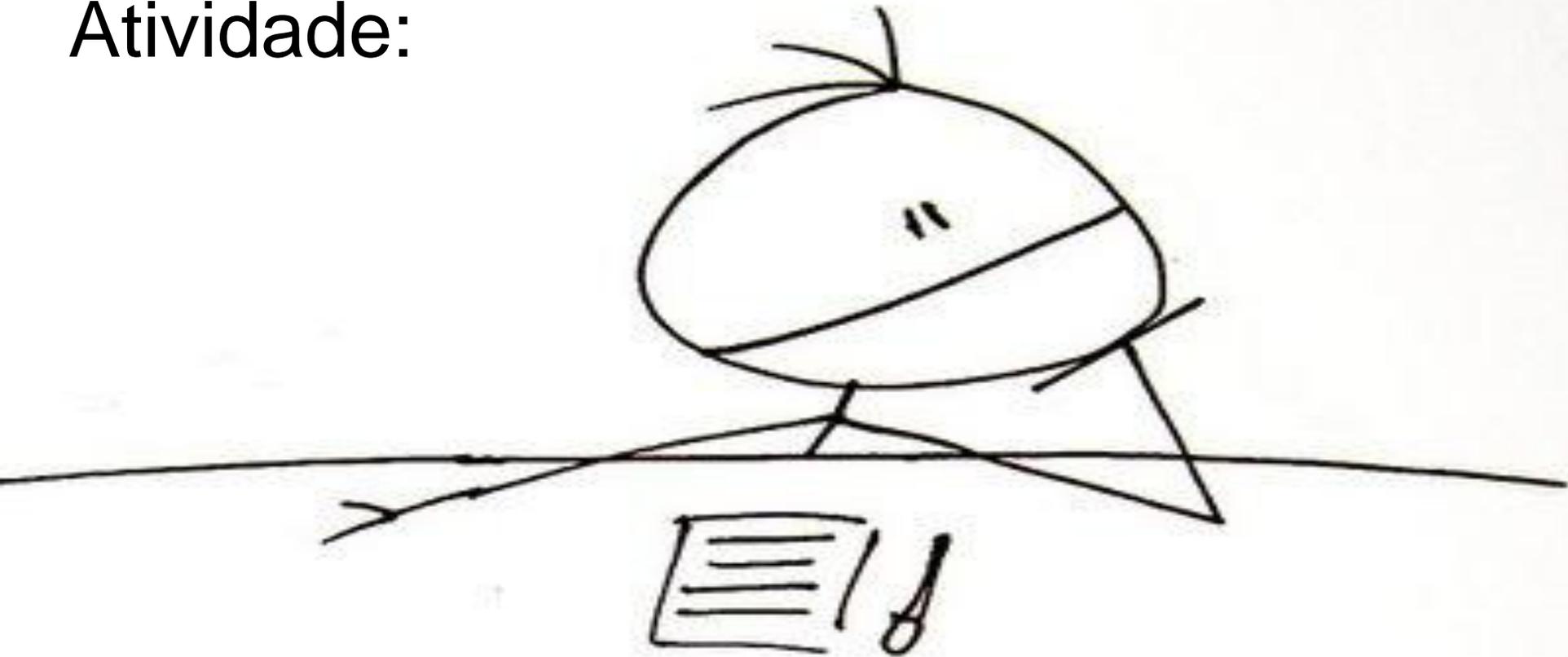
A questão é:
de que forma é possível obter
um acompanhamento eficiente
e ao mesmo tempo integrado
com os propósitos da
organização?

Como pode ser eficiente?



- ✓ Primeiro: Requisitos de acesso (concurso público – perfil de cargo)
Atribuições e responsabilidades
- ✓ Segundo: Construção de instrumentos de avaliação adequados
- ✓ Terceiro: Instrumentalizando o avaliador e conscientizando o avaliado

Atividade:

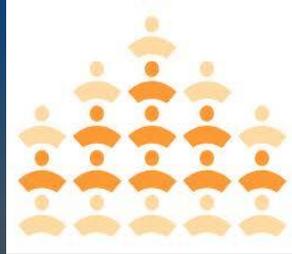


Será que somos bons avaliadores ?

**R
E
S
U
L
T
A
D
O**

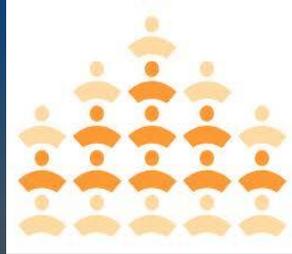


Resultado:



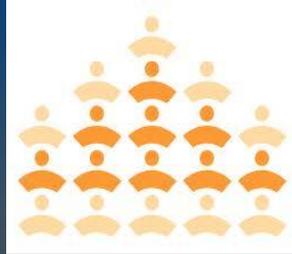
- **De 20 a 35 pontos:** Você ainda não dispõe de habilidades suficientes para avaliar pessoas. Aprenda a reconhecer as estratégias mais eficazes.
- **De 36 a 50 pontos:** Você ainda apresenta muitos pontos falhos em relação a avaliação de pessoas. Com algum esforço, conseguirá obter melhores resultados.

Resultado:



- **De 51 a 65 pontos:** Você tem condições de avaliar o desempenho de pessoas, mas precisa desenvolver melhor algumas estratégias.
- **De 66 a 80 pontos:** Você sabe avaliar pessoas muito bem. Continue preparando-se para avaliações mais complexas.

Terminologias



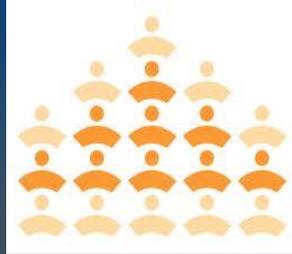
Indicador:

Dado ou informação, preferencialmente numérico, que representa um determinado fenômeno e que são utilizados para medir um processo ou seus resultados. Podem ser obtidos durante a realização de um processo ou ao seu final.

Comportamento:

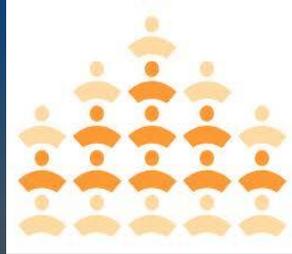
Toda ação que produz alterações no ambiente e que pode ser notada; É intrínseco ao indivíduo, associado a conhecimento e experiências; Conjunto das reações observáveis nos indivíduos em determinadas circunstâncias ou suas reações frente aos estímulos.

Finalidades



- Identificar o valor das pessoas para a organização;
- Desenvolver talentos;
- Fornecer informações essenciais que auxiliem o desenvolvimento das demais atividades referentes à gestão de pessoas;
- Tornar transparente a relação entre avaliadores e avaliados; e
- Abastecer a organização com avaliações periódicas.

Responsabilidades



Responsabilidades do servidor:

Responder a avaliação
Proporcionar feedback ao avaliador
Solicitar assistência para o seu autodesenvolvimento

Responsabilidades do superior:

Proporcionar feedback ao avaliado
Conduzir para o melhor desempenho
Ouvir o feedback do avaliado

Responsabilidades de ambos:

Mudar quando necessário:
Os objetivos e ênfases
As responsabilidades básicas do cargo
Os níveis de importância e de melhoria de desempenho

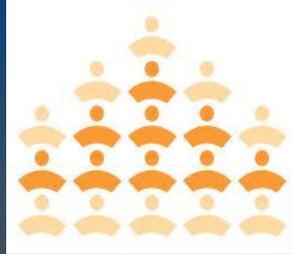
Dicas para uma avaliação eficaz:

Ressaltar aquilo que a pessoa está desempenhando bem
Proporcionar o feedback imediato ao desempenho
Dar total atenção a pessoa quando for dar o feedback
Ser específico na comunicação
Encorajar a comunicação em duas vias

Como ser avaliado ?

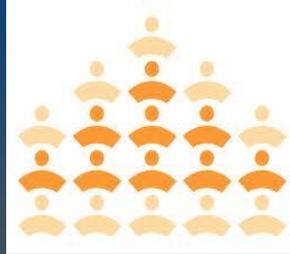
Solicitar feedback
Pedir informação adicional, explicações e esclarecimentos
Utilizar o feedback

Recomendações



- Conhecer bem cada um dos servidores que será avaliado;
- Reconhecer que as pessoas são diferentes e que portanto apresentarão diferenças na execução de uma tarefa;
- Embora a avaliação ocorra em período pré-definido, o avaliador deve manter atitude de constante observação do desempenho do servidor;
- A avaliação não deve ser vista como um ajuste de contas entre o avaliado e o avaliador.

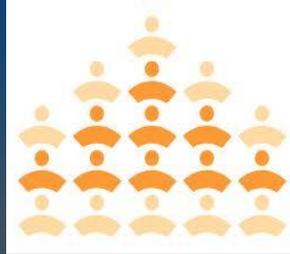
Críticas a ADI



- Ausência de planejamento;
- Erros na implantação e metodologias inadequadas;
- Falta de treinamento para aplicação;
- Baixo envolvimento da alta administração;
- Ausência de líderes para avaliar pessoas;
- Avaliação circunscrita a um dia em relação ao processo;
- Ausência de participação dos colaboradores;
- Falta de *feedback*;
- Processo reduzido apenas ao preenchimento de formulários e não à avaliação objetiva e crítica;
- Pessoas submetidas ao processo percebem como forma de punição ou recompensa.



Reflexos da ADI

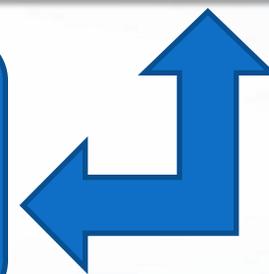
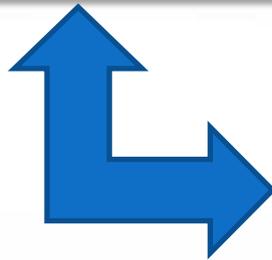


**Remuneração
variável**

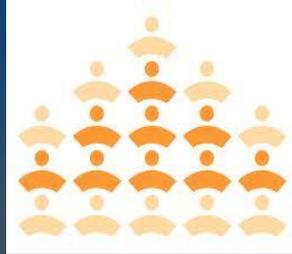
**Evolução
funcional
(progressão)**

**Avaliação de
Desempenho
Individual**

**Gestão de
Pessoas**

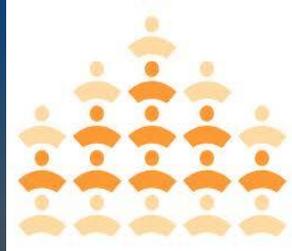


Instrumentos



- **FORMULÁRIOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL DE ACORDO COM O NÍVEL DO CARGO/FUNÇÃO;**
- **AUTO-AVALIAÇÃO (a partir de 2013);**
- **AVALIAÇÃO DA CHEFIA IMEDIATA;**
- **FEEDBACK;**
- **PLANO DE DESENVOLVIMENTO;**
- **PROGRESSÃO.**

Instrumentos de avaliação



Níveis de Avaliação Área Administrativa e Área da Saúde

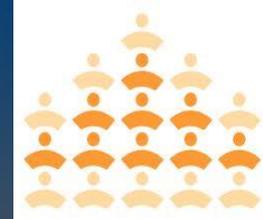
Função de Comando

**Nível
Elementar**

**Nível
Intermediário**

**Nível
Superior**

Indicadores



Comando

- Compromisso profissional
- Comunicação
- Tomada de Decisão
- Gestão de pessoas
- Liderança
- Processos e resultados
- Inovação e Gestão da mudança
- Aprendizagem e compartilhamento do conhecimento

Superior

- Compromisso profissional
- Comunicação
- Iniciativa e disponibilidade
- Trabalho em equipe
- Conhecimento e Atualização
- Tomada de Decisão
- Inovação e Adaptabilidade
- Foco no cliente

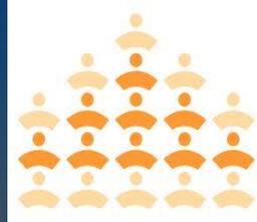
Intermediário

- Compromisso profissional
- Comunicação
- Iniciativa e Disponibilidade
- Relacionamento interpessoal
- Conhecimento e Atualização
- Organização
- Desempenho no trabalho
- Práticas de segurança e proteção à saúde

Elementar

- Compromisso profissional
- Comunicação
- Interesse e iniciativa
- Relacionamento Interpessoal
- Conhecimentos ligados ao trabalho
- Práticas de Segurança e proteção à saúde
- Flexibilidade e Adaptabilidade
- Assiduidade e disciplina

Instrumentos



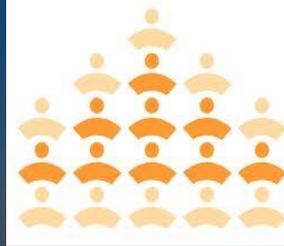
		AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - Decreto nº				/2012 - DOE ____/02/2012			
Formulário de avaliação de Nível de Comando									
Ciclo de Avaliação:			01/01/2011 à 31/12/2011						
Coordenadoria:	C.S.S. ()	C.R.S. ()	C.C.D. ()	C.R.H. ()	CGCSS ()	C.P.S. ()	G.S. ()	CCTIES ()	Outros ()
UA.:	Denominação da Unidade:								
Nome do avaliado:									
RG.:				RS:		PV:	Classe:		
Nome do avaliador:									
RG.:				RS:		PV:	Cargo/Função:		

Avaliação dos fatores de competências: analise os indicadores e atribua um valor entre 1 a 5 pontos de acordo com o desempenho do avaliado considerando os indicadores e seus respectivos conceitos.

Escala:	Conceito:	Definição:
5	<i>Acima das expectativas</i>	<i>Indica que o servidor atende ao indicador superando as expectativas.</i>
4	<i>Muito bom / competente</i>	<i>Indica que o servidor atende ao indicador com competência, agregando valor à ação.</i>
3	<i>Bom / eficiente</i>	<i>Indica desempenho que atende as expectativas em relação ao indicador.</i>
2	<i>Regular</i>	<i>Indica desempenho moderado no indicador, demonstrando que o servidor possui alguma dificuldade na realização de suas atribuições.</i>
1	<i>Insuficiente</i>	<i>Indica baixo desempenho no indicador, demonstrando que o servidor possui muita dificuldade na realização de suas atribuições.</i>



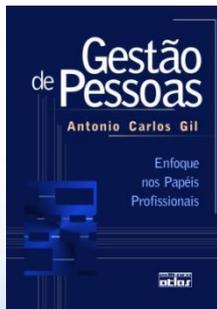
Referências bibliográficas



Chiavenato, Idalberto – “Gestão de Pessoas – O novo papel dos recursos humanos nas organizações” – Editora Campus, 21ª Edição – 1999 – São Paulo.



Dutra, Joel (organizador) – “Gestão por competência” – Editora Gente, 8ª Edição – 2002 – São Paulo – SP.



Gil, Antonio Carlos – “Gestão de Pessoas Enfoque nos papéis profissionais” – Editora Atlas, 1ª Edição – 2010 – São Paulo – SP.



Limongi-França, Ana Cristina e outros – “As pessoas na organização” – Editora Gente – 2002 – São Paulo.



Obrigado!!!