AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

COLABORADORES - nº 1

ACONTESER
LIDERAR COM
RESPONSABILIDADE

Conhecer os talentos dos seus colaboradores e apostar neles é fundamental para o sucesso da sua empresa. Se assegurar o estabelecimento de objectivos individuais, uma análise criteriosa do desempenho e do potencial do seu colaborador, escutando as suas motivações, está a potenciar o seu compromisso com os objectivos da empresa.

PORQUE É IMPORTANTE

A Avaliação de Desempenho é um processo estruturante da gestão dos recursos humanos de qualquer empresa. Se realizada de forma sistemática e rigorosa, contribui grandemente para altos níveis de desempenho, motivação e compromisso dos colaboradores, alavancando os resultados da organização. Para além de permitir avaliar e reconhecer o contributo real de cada colaborador para a empresa em função dos seus objectivos pessoais (desempenho), possibilita ainda a identificação e amplificação do seu talento/potencial. São estes os dois factores que devem determinar as oportunidades internas e benefícios que lhe são oferecidos.

IMPLEMENTAR PASSO A PASSO

1. Elabore um descritivo funcional e uma listagem de competências

Comece por fazer o descritivo das responsabilidades associadas a cada função da sua empresa. Liste também as competências técnicas e comportamentais que o colaborador deverá demonstrar para desempenhar bem a sua função – este será o dicionário/referencial do avaliador. É muito importante que as competências comportamentais estejam traduzidas em comportamentos observáveis, para serem avaliadas de forma criteriosa.

2. Defina um Acordo de Objectivos

Idealmente, no início do ano laboral, cada chefia deve realizar uma reunião com o seu colaborador, na qual acordam conjuntamente entre 3 a 5 objectivos quantitativos e/ou qualitativos pelos quais se vai reger ao longo do ano, bem como o peso que cada um terá na avaliação (em função da sua importância para os resultados da área/empresa). O colaborador também deverá ser informado ou acordar com a chefia as competências pelas quais vai ser avaliado.

3. Promova uma reunião intermédia

A meio do ano laboral, independentemente da monitorização e feedback que deverão ser praticados de forma contínua, deve existir uma reunião formal de balanço individual, em que chefia e colaborador analisam a performance deste último, à data e no geral, bem como a forma como o colaborador se sente (e eventuais dificuldades ou desejos que possa ter). Mais do que uma avaliação quantitativa, este é um momento de partilha qualitativa, muito valorizado pelo colaborador, que permite também eventuais ajustes necessários aos objectivos anuais.

4. Realize as avaliações

Quando se aproxima o fim do ano laboral, é momento de realizar as avaliações. Dependendo do sistema implementado na empresa, elas poderão ser feitas em sistema informático ou em papel, mas o seu registo (confidencial e gerido pelos Recursos Humanos) deve ser assegurado. Este é o momento em que os vários intervenientes reflectem sobre a performance do colaborador, partindo dum questionário que reflecte os objectivos individuais e competências fixados no início do ano. Dependendo da cultura e sistema da empresa, podem ser envolvidos nesta fase, para além da chefia, o próprio colaborador (auto) e alguns pares seleccionados (360º), para recolher uma visão mais integrada do seu desempenho. Nesta análise, é importante ter atenção os factores pessoais que podem distorcer uma avaliação objectiva (preconceitos, comparações entre pessoas, afinidades...).

POR: JASON ASSOCIATES
Sónia Nunes - snunes@jasonassociates.com

ACEGE
Associação Cristã de Empresários e Gestores

5. Faça uma entrevista de avaliação
A entrevista de avaliação é um momento crítico na relação entre o colaborador e a sua chefia. Vai tratar-se do desenvolvimento do colaborador, pelo que é essencial assegurar a dedicação e tempo de qualidade necessários a este momento.

A entrevista deve ser devidamente preparada por ambas as partes e ter em conta a análise e acompanhamento do desempenho ao longo de todo o ano. Concretamente, ambas as partes devem estar munidas de exemplos de factos concretos que justificam a avaliação feita em cada objectivo e competência em análise. A conversa deve ser construtiva e voltada para o futuro, focando tanto as áreas de melhoria como os talentos do colaborador.

6. Elabore um plano de desenvolvimento
Na própria entrevista de avaliação, é importante definir conjuntamente um plano de desenvolvimento individual para o colaborador (dentro das possibilidades reais da pessoa e da empresa). Este plano deverá ampliar os seus talentos e desenvolver as suas áreas de melhoria, em prol do próprio e da organização. O plano deve ser exequível (e executado, não é para valer se ficar na gaveta) e pode passar por coisas tão simples como a assunção de projectos internos que têm a ver com o perfil da pessoa, ou com questões mais complexas como a formação externa.

É muito importante que a avaliação seja consequente, isto é, que funcione como uma base equitativa para as oportunidades e benefícios que são oferecidos a qualquer colaborador. O reconhecimento de formas simbólicas e informais também pode ser factor importante de motivação.

7. Monitorize o desempenho
Ao longo do ano, a chefia deve preocupar-se em monitorizar o desempenho e os níveis de motivação e compromisso do colaborador, dando feedback construtivo regular (negativo e positivo!) e preocupando-se genuinamente com o seu bem-estar. Também é importante que a chefia peça feedback sobre o seu próprio desempenho como líder.

Este é um modelo global ideal de avaliação de desempenho, uma vez que assegura que o colaborador é co-responsável pelo seu desenvolvimento ao estar consciente a cada momento do que é esperado de si, do estádio do seu desenvolvimento e dos seus níveis de desempenho, promovendo assim a sua motivação e compromisso. No entanto, se não for possível implementar todos os seus passos, os mais críticos são os passos 2, 4 e 5.

ACOMPANHAR E AVALIAR

O processo de avaliação de desempenho funciona ao longo do ano, com enfoque no momento da avaliação. A realização de avaliações, idealmente, é suportada num sistema informático de questionário, que é promovido e tratado de forma independente pelos RH. A entrevista individual anual deverá durar no mínimo 1 hora.

CONHECIMENTO ADICIONAL

www.jasonassociates.com
Ready-to-use Performence Appraisals, William S. Swan PhD
www.ver.pt

Em colaboração com:
ACEGE Associação Cristã de Empresários e Gestores
IAPMEI Parcerias para o Crescimento
CIP Confederação Empresarial de Portugal
apifarma Associação Portuguesa da Indústria Farmacêutica
Apoio:
COMPETE Programa Operacional Factores de Competitividade
QREN Quadro de Referência Estratégico Nacional Portugal 2007.2013
União Europeia Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional