

Proposta de Revisão Metodológica

Gestão do Desempenho

Dezembro de 2011

DATAPREV

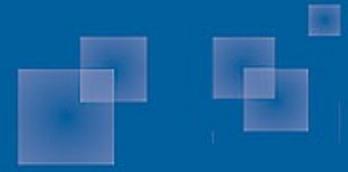
DIDE/SVDC
Empresa de Tecnologia e Informações
da Previdência Social

Propostas para 2012



- Nova sistemática de pactuação e avaliação de metas setoriais e de equipe;
- Avaliação de Desempenho baseada nos resultados alcançados + indicadores de desempenho (Evidências do comportamento desejável);
- Composição de notas por múltiplas fontes;
- Nova escala de avaliação ;

Metodologia Proposta



Serão considerados como aspectos integrantes do desempenho : as Competências Comportamentais e os resultados alcançados.



O que fez ?

Como fez ?



PLANO DE METAS



Tipologia das metas:

Metas Setoriais: Metas nível departamento, diretamente relacionadas ao plano de ação 2012. Comuns a todos os empregados da área.

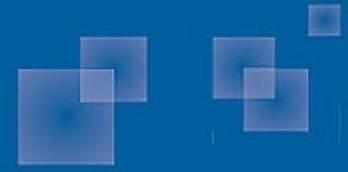
Metas Gerenciais: Refletem a responsabilidade das chefias para a implementação dos objetivos estratégicos e táticos.

Metas Específicas: Refletem os resultados esperados das ações da equipe.

- Metas pactuadas: o empregado deve ser avaliado pelo o que se comprometeu a fazer. Metas devem ser amplamente discutidas e negociadas.
- Metas objetivas: as metas precisam ser objetivamente mensuráveis e possuir relação direta com a(s) atividade(s) que o empregado desempenha.



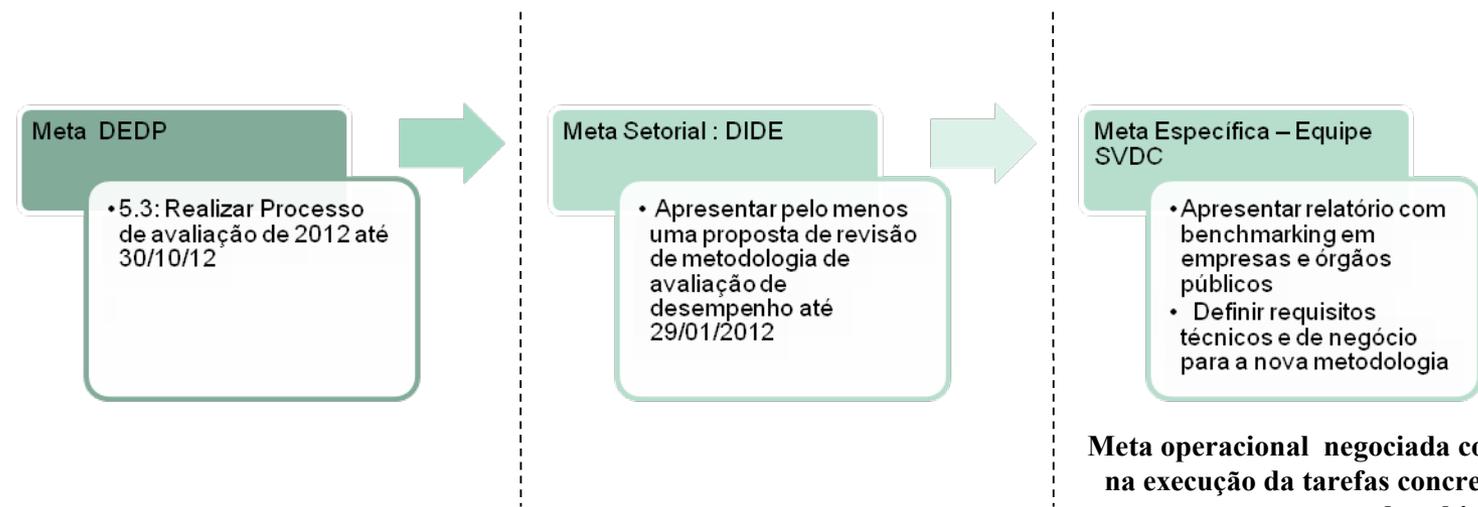
Plano de Metas



Exemplo de desdobramento para metas específicas.

Objetivo Estratégico DEDP

RESULTADO 5: Avaliação de desempenho executada em consonância com o Plano de Ação 2012				Responsável: Janice Brutto
Ações	Prazo	Responsável	interfaces	Observações
5.1 Validar a metodologia de avaliação de desempenho 2012 com a Diretoria Executiva	29/02/12	Janice Brutto		
5.2 Implantar sistema (software) de avaliação de desempenho	30/05/12	Alberto Ricardo	DEDP	
5.3 Realizar o processo de avaliação de 2012	30/10/12	Marcio Adriano	CGCO	



Meta operacional negociada com a equipe: Foco na execução da tarefas concretas e possíveis de serem mensuradas objetivamente.

Etapas – Plano de Metas





Fatores Críticos de Sucesso:

- **Plano de ação desdobrado** para todos os departamentos, coordenações e serviços
- Realização de **oficinas com gestores** de capacitação para desdobramento de metas com apoio DIDE/SVDC e formação de equipe de facilitadores para ações regionais.
- Metas gerenciais devem incluir a conclusão do plano de metas e avaliação dos resultados da equipe:
 - Metas padrão comuns a todos os gestores, inseridas automaticamente no sistema: 100% dos **planos de metas** elaborados no prazo; 100 % das **avaliações de resultados** realizadas no prazo e 100% dos empregados avaliados no prazo.
- **Formulário eletrônico** para input das metas e mensuração do percentual de alcance



Acompanhamento de Metas



- Período de acompanhamento: 4 meses
- Durante o período do acompanhamento haverá um período para possíveis repactuações das metas em função de necessidades eventuais, mudanças nas condições de trabalho e alterações/surgimento de novas demandas, com concordância do Gerente de Departamento.
- Finalização do acompanhamento das metas: 3º trimestre de 2012





COMPETÊNCIAS

Avaliação de Competências Comportamentais

- Avaliação baseada em competências (**substituem os atuais fatores do SAF**)
- Competências compostas por indicadores de comportamento (2 a 4 comportamentos)
- Os indicadores de comportamento são descrições objetivas de um comportamento desejável e passível de observação pelo avaliador
- Prazo para realização da etapa: 3º trimestre de 2012
- Múltiplas Fontes: auto-avaliação e avaliação da chefia imediata. **No caso dos gestores, acrescenta-se a média das avaliações dos empregados em relação à chefia imediata.**



Competências Gerenciais



Competências Gerenciais

Relacionados à gestão e pelos quais os gestores deverão ser avaliados e desenvolvidos:

- ✓ Tomada de Decisão com Visão Estratégica
- ✓ Liderança e Desenvolvimento de Equipes
- ✓ Planejamento e Organização
- ✓ Negociação
- ✓ Comunicação

Competências Fundamentais



Comuns para todos os empregados da empresa. Sua identificação baseou-se na missão, visão e plano estratégico 2010 -2015 da DATAPREV. São eles:

- ✓ Trabalho em Equipe
- ✓ Visão Sistêmica
- ✓ Compromisso Social
- ✓ Auto-desenvolvimento
- ✓ Cumprimento de Metas
- ✓ Relacionamento Produtivo com o Cliente
- ✓ Criatividade e Ações Inovadoras

O sistema deve apresentar uma breve descrição das competências, porém para fins de avaliação, os indicadores de comportamento é que deverão ser graduados conforme escala a seguir.

Indicadores de Comportamento

De modo a reduzir a subjetividade das avaliações, serão evitadas a graduação de definições generalistas das competências. Para tanto, o avaliador deverá graduar os indicadores do comportamento desejável.

Exemplo

Escala		Fator de Desempenho gerencial	Peso	Evidências	4	3	2	1
4	Sempre	Negociação <i>Administra situações que envolvem interesses diferentes, estabelecendo parcerias e acordos, com argumentação assertiva.</i>	0,20	Ouve com atenção e planeja a melhor forma de apresentar suas idéias				
3	Frequentemente			Argumenta de maneira convincente e com consistência para defender os interesses da empresa				
2	Às vezes			Planeja as ações e alternativas para alcançar os objetivos antes da negociação				
1	Raramente			Estabelece as parcerias e os acordos necessários com as pessoas e/ou áreas ao buscar os resultados desejados				

Peso atribuído pela chefia imediata

Evidência objetiva e passível de observação que deverá ser graduada.

Evidências – Competências Fundamentais

Formulário de avaliação - Funcionários sem função gerencial		
Competência	Competências Fundamentais	Evidências
1	Trabalho em Equipe <i>Atua de forma colaborativa, com responsabilidade, ética e transparência nas relações.</i>	Coopera com sua equipe na busca do atingimento de um objetivo comum.
		Atua de forma responsável nos trabalhos que realiza junto à sua equipe.
		Assume a responsabilidade pela decisão final da equipe, mesmo que seja contrária à sua posição pessoal

Formulário de avaliação - Funcionários sem função gerencial		
Competência	Competências Fundamentais	Evidências
1	Trabalho em Equipe <i>Atua de forma colaborativa, com responsabilidade, ética e transparência</i>	Coopera com sua equipe na busca do atingimento de um objetivo comum.
		Atua de forma responsável nos trabalhos que realiza junto à sua equipe.

Formulário de avaliação - Funcionários sem função gerencial		
Competência	Competências Fundamentais	Evidências
1	Trabalho em Equipe <i>Atua de forma colaborativa, com responsabilidade, ética e transparência</i>	Coopera com sua equipe na busca do atingimento de um objetivo comum.
		Atua de forma responsável nos trabalhos que realiza junto à sua equipe.

Evidências – Competências Fundamentais

Formulário de avaliação - Funcionários sem função gerencial		
Formulário de avaliação - Funcionários sem função gerencial		
Nível	Competências Fundamentais	Evidências
1	Trabalho em Equipe <i>Atua de forma colaborativa, com responsabilidade, ética e transparência</i>	Coopera com sua equipe na busca do atingimento de um objetivo comum.
		Atua de forma responsável nos trabalhos que realiza junto à sua equipe.

Formulário de avaliação - Funcionários sem função gerencial		
Nível	Competências Fundamentais	Evidências
1	Trabalho em Equipe <i>Atua de forma colaborativa, com responsabilidade, ética e transparência nas relações.</i>	Coopera com sua equipe na busca do atingimento de um objetivo comum.
		Atua de forma responsável nos trabalhos que realiza junto à sua equipe.
		Assume a reponsabilidade pela decisão final da equipe, mesmo que seja contrária à sua posição pessoal

Formulário de avaliação - Funcionários sem função gerencial		
Nível	Competências Fundamentais	Evidências
1	Trabalho em Equipe <i>Atua de forma colaborativa, com responsabilidade, ética e transparência</i>	Coopera com sua equipe na busca do atingimento de um objetivo comum.
		Atua de forma responsável nos trabalhos que realiza junto à sua equipe.

Competência Técnica
Em fase de elaboração

Evidências – Competências Gerenciais



Formulário de avaliação - Funcionários sem função gerencial	
Competências Fundamentais	Evidências
Trabalho em Equipe <i>Atua de forma colaborativa, com responsabilidade, ética e transparência</i>	Coopera com sua equipe na busca do atingimento de um objetivo comum.
	Atua de forma responsável nos trabalhos que realiza junto à sua equipe.

Formulário de avaliação - Funcionários sem função gerencial	
Competências Fundamentais	Evidências
Trabalho em Equipe <i>Atua de forma colaborativa, com responsabilidade, ética e transparência</i>	Coopera com sua equipe na busca do atingimento de um objetivo comum.
	Atua de forma responsável nos trabalhos que realiza junto à sua equipe.

Formulário de avaliação - Funcionários sem função gerencial	
Competências Fundamentais	Evidências
Trabalho em Equipe <i>Atua de forma colaborativa, com responsabilidade, ética e transparência</i>	Coopera com sua equipe na busca do atingimento de um objetivo comum.
	Atua de forma responsável nos trabalhos que realiza junto à sua equipe.

Evidências – Competências Gerenciais



Formulário de avaliação - Funcionários sem função gerencial	
Formulário de avaliação - Funcionários sem função gerencial	
Competências Fundamentais	Evidências
Trabalho em Equipe <i>Atua de forma colaborativa, com responsabilidade, ética e transparência</i>	Coopera com sua equipe na busca do atingimento de um objetivo comum.
	Atua de forma responsável nos trabalhos que realiza junto à sua equipe.
Formulário de avaliação - Funcionários sem função gerencial	
Competências Fundamentais	Evidências
Trabalho em Equipe	Coopera com sua equipe na busca do atingimento de um objetivo comum.

Avaliação de Desempenho



Apuração dos Resultados Finais:



Resultados da Avaliação



- Os relatórios gerados pelo sistema de avaliação de desempenho poderão por objetivo apresentar:
 - Resultados Alcançados por empregado, gestor e lotação
 - Pontuação final em cada fator de desempenho por empregado e por lotação
 - Resultado final da avaliação de desempenho por empregado, gestor e lotação
- Os GAPs e deficiências identificadas são insumos para ações de capacitação, desenvolvimento e acompanhamento.
- Os resultados também poderão subsidiar movimentações internas.
- Os resultados subsidiam os processos de progressão.





Divisão de Desenvolvimento de Pessoas –
DIDE
Serviço de Desempenho e Competências -
SVDC