



**A saúde que dá certo:**

espiritualidade, criatividade e inovação

**8 a 11 de Maio de 2018 - Tauá Hotel - Atibaia - SP**

# **GESTÃO DE PESSOAS**

**Avaliação de Desempenho: Afinal, impactam ou não na produtividade das organizações de saúde?**

**JOSÉ ARMANDO CALDERARO**

# A saúde que dá certo:

espiritualidade, criatividade e inovação

8 a 11 de Maio de 2018 - Tauá Hotel - Atibaia - SP

## Áreas de Atuação



CONSULTORIA E ASSESSORIA EMPRESARIAL



TERCEIRIZAÇÃO DE  
FOLHA DE PAGAMENTO



COACHING &  
MENTORING



CAPACITAÇÃO &  
DESENVOLVIMENTO



REMUNERAÇÃO



RECRUTAMENTO &  
SELEÇÃO / OUTPLACEMENT



CURSOS PRESENCIAL  
E ONLINE

# AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

- Como iniciou no Brasil:
  - Industrialização / Década 50
  - Cargos e Salários / Avaliação de Desempenho
- Instrumento para mensurar resultados

# PREMISSAS PARA UM PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

- A empresa suportar o processo de avaliação
- Clarificar o papel e as responsabilidades do avaliador e avaliado
- Estabelecer a relação entre resultados alcançados e reconhecimento (financeiro ou não)
- Elevar a auto estima do Avaliado
- Melhorar os resultados organizacionais

# VANTAGENS DE APLICAÇÃO

É um processo que permite **fornecer** ou **receber informações**, sobre comportamentos, visando:

- Potencializar comportamentos que geram **resultados positivos** (Melhoria da Produtividade).
- Ajudar uma pessoa a **mudança de um comportamento**
- Constante processo de **aprendizagem** (Feedback).
- Desenvolver um **plano de ação / PDI** para obter uma melhor performance.
- Evitar a **reincidência** de erros.
- Diminuir a **incerteza e ansiedade** da equipe.
- Apurar o **nível de contribuição** individual ou grupal.

# OUTRAS VANTAGENS

- **Adequação** do trabalhador ao cargo
- LNT, Desenvolvimento e Educação
- Recompensas (**financeiras e não financeiras**) ao bom desempenho
- Melhoria dos relacionamentos interpessoais
- **Estimativa** do potencial de desenvolvimento profissional
- **Mapear** novos talentos
- Melhoria na **tomada de decisões** para transferências e desligamentos
- Possibilita **futuramente** subsidiar ações de reconhecimento (promoção, méritos, etc.)

# Fontes de Recompensas Não-Financeiras

(HANASHIRO, 2008)

<b>▪ Associadas ao trabalho</b>	<b>▪ Associadas ao desempenho</b>	<b>▪ Associadas à filiação</b>
<b>▪ Complexidade ao trabalho</b>	<b>▪ Reconhecimento</b>	<b>▪ Relacionamento Interpessoal</b>
<b>▪ Importância da Função</b>	<b>▪ Autonomia</b>	<b>▪ Símbolo de status</b>
<b>▪ Oportunidade para criar</b>	<b>▪ Uso pleno do potencial e capacidade</b>	<b>▪ Programa de T&amp;D</b>
<b>▪ Conhecimento de como o trabalho se insere na tarefa global</b>	<b>▪ Oportunidade de progresso</b>	<b>▪ Administração participativa</b>
<b>▪ Flexibilidade requerida pelo trabalho</b>	<b>▪ Desafio</b>	<b>▪ Trabalho em grupo</b>
<b>▪ Tipo de Supervisão</b>	<b>▪ Participação na solução de problemas</b>	<b>▪ Flexibilidade da organização</b>

# CONTROVÉRSIAS

- Modismo
- Subjetividade do Processo
- Vínculo a reconhecimento financeiro
- Instrumento para demissão



# CONCEITOS MAIS UTILIZADOS

- **Competências** - Organizacionais e Individuais
- **Estratégia** – conjunto de objetivos e políticas a médio e longo prazo
- **Feedback** – comunicação de resultados e alinhamento de expectativas
- **Indicador de desempenho** – métrica / se um objetivo está sendo alcançado
- **Padrão de desempenho** – quantitativo ou qualitativo dos indicadores de desempenho definidos

# MÉTODOS DE AVALIAÇÃO

- Métodos de avaliação mais encontrados:
  - Checklist
  - Métodos de incidentes críticos
  - Método comparação de pares
  - Método de escolha forçada
  - Escalas gráficas de classificação
  - Relatório de performance
  - Avaliação por objetivos / Avaliação por resultados
  - Método de avaliação 180° / 360°

# AVALIAÇÃO 360º

- Ideal iniciar o processo com 180º, ou seja, auto avaliação e avaliação do líder imediato e paulatinamente à medida que o avaliado e avaliadores vão adquirindo maturidade, movimenta-se para alcançar os 360º
- Avaliação democrática, compromete as pessoas, centrada no grupo, melhora produtividade e orienta em direção as metas organizacionais
- Objetivo: Identificar potencialidade com base na metodologia 360º

# AVALIAÇÃO 360º

## **Fatores de sucesso:**

- Utilização de critérios que não deem margem a interpretações inadequadas
- Personalização da ferramenta e ampliação do seu alcance
- Capacitação para o feedback qualitativo
- Esclarecimento da finalidade e da estrutura do método
- Construção de uma nova cultura

# AVALIAÇÃO 360º

- **Passos para a Implantação**
  - Alta Administração comunica objetivos e necessidades
  - Os profissionais precisam estar envolvidos no estabelecimento de critérios e processos de avaliação
  - Treinar as pessoas em como dar e receber feedback
  - Realizar teste piloto para corrigir distorções
  - Reforçar continuamente a avaliação e implementar melhorias

# FASES

- Escolha e elaboração do documento
- Forma: formulário impresso, arquivo eletrônico, tela do sistema de gerenciamento do RH e aplicação via Web
- Papel do avaliador
- Papel do avaliado

# PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

- **FATORES** que devem estar presentes:
  - O objetivo (finalidade)
  - O saber (fazer e como fazer)
  - O querer (motivação / atitude)
  - A condição (ferramentas para realização)
  - O reconhecimento (recompensa)

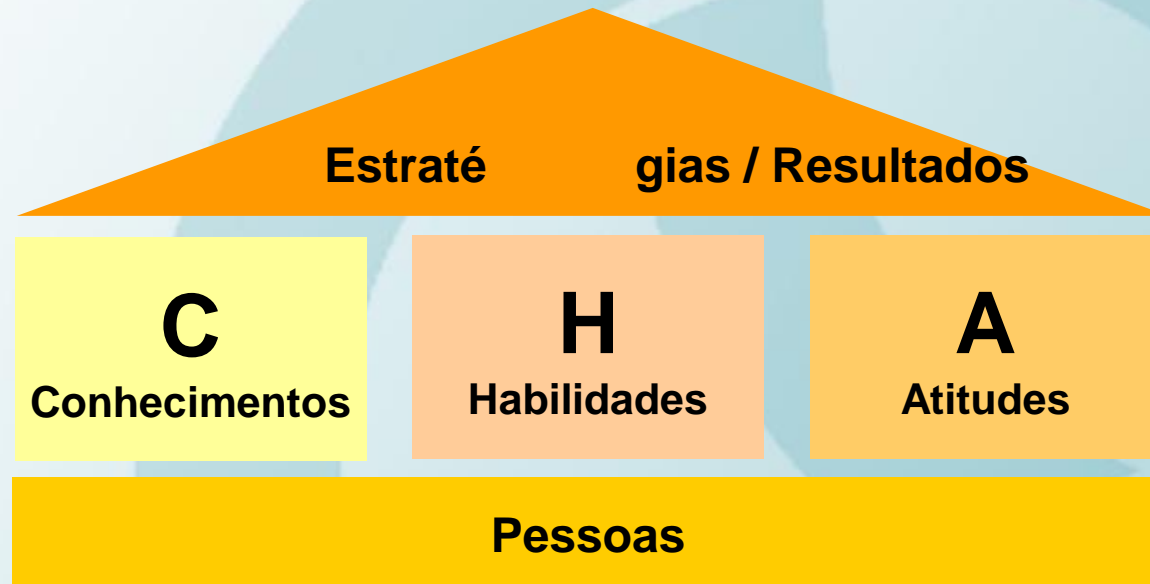
# ETAPAS DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

1. Definição do método de avaliação
2. Mapeamento das Competências
3. Criação do formulário
4. Treinamento dos Líderes
5. Aplicação do processo de avaliação (Auto Avaliação e Avaliação do Liderado - Simultaneamente)
6. Tabulação e compilação dos dados
7. Apresentação dos Resultados às lideranças
8. Preparação do líder para a reunião de Feedback
9. Reunião particular de Feedback com cada avaliado para traçar objetivos
10. Reuniões periódicas para monitoramento dos objetivos traçados



# CONHECER AS COMPETÊNCIAS EXIGIDAS:

## CHA



# COMPETÊNCIAS

- É o conjunto de:



... que, levadas à ação, geram resultados para a empresa e agregam valor social ao indivíduo e que podem ser medidas e aprimoradas.

# Exemplo de competências serem avaliadas

ncias

**Cargos Técnicos e Operacionais**

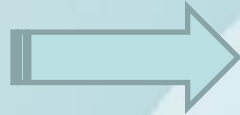


- **Comprometimento**
  - **Produtividade**
  - **Trabalho em Equipe**
- **Conhecimento da Função**
  - **Relacionamento**
- **Qualidade do Trabalho Realizado**
  - **Iniciativa**
  - **Potencial**
- **Contribuição para Resultados**
  - **Administração do Tempo**
- **Capacidade de Análise e Solução de Problemas**

# Exemplo de competências serem avaliadas

ncias

**Cargos de  
Liderança**



**Todas as demais competências anteriores e mais as específicas dos cargos de Liderança**

- **Comprometimento**
- **Organização e Planejamento**
- **Foco em Resultados**
- **Tomada de Decisão**
  - **Liderança**

ncias

# MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

- **Competências extraídas das:**
  - atividades
  - atribuições dos cargos
  - agrupadas por similaridade.
- **Ferramentas:**
  - descrição de função
  - Instrumento de avaliação por competências
  - Necessidade de desenvolvimento
  - Plano de evolução e histórico de evolução de competências
  - Dentre outras

# MEDIDORES DE COMPETÊNCIAS (exemplo)

- **Competê**      **Capacidade de risco**
  - Medidor: É capaz de analisar, calcular e correr riscos dentro dos padrões estabelecidos
- **Competê**      **Empreendedorismo**
  - Medidor: Investe em si mesmo, na equipe e nos resultados da área

# MEDIDORES DE COMPETÊNCIAS (técnicas)

- **Competência : Idiomatica**
  - Mecedor: Possui domínio de idiomas necessários para eficácia nas suas atribuições
- **Competência : Procedimentos de qualidade**
  - Mecedor: É altamente comprometido com os procedimentos de qualidade da empresa

# PASSOS PARA ELABORAR MODELO DE AD BASEADO EM COMPETÊNCIAS

- Estabelecer as competências essenciais da organização
- Definir o rol de competências funcionais para o cargo ou agrupamento de cargos
- Podem se subdividir em: comportamentais, administrativas, técnicas e de liderança
- Aplicar o nível de competência ao trabalhador



# INDICADORES – EXEMPLO PARA ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO

- **Competê** : ~~Autonomia~~ desenvolvimento  
– Conceito: Iniciativa pessoal em busca de aprimoramento e desenvolvimento pessoal e profissional
- **Indicadores de desempenho:**
  - Demonstra interesse em aprender novas tarefas?
  - Estuda?
  - Demonstra interesse em participar de treinamentos?
  - Demonstra interesse em aprender novas técnicas?

# Formulário Avaliação Desempenho

**Escolha um fator da cada competência abaixo e dê a nota para avalia-lo:**

COMPROMETIMENTO	
1 Demonstrou ser muito comprometido com os objetivos, metas e prazos estabelecidos pela empresa para suas tarefas. Sempre teve plena consciência de suas obrigações com a empresa. Raramente precisou ser cobrado por seus compromissos. Sua atuação chegou a superar as expectativas em algumas situações.	<input type="checkbox"/> 4,9 <input type="checkbox"/> 4,5 <input type="checkbox"/> 4,1
2 Demonstrou comprometimento com os objetivos, metas e prazos estabelecidos pela empresa para suas tarefas, cumprindo suas obrigações conforme o esperado.	<input type="checkbox"/> 3,9 <input type="checkbox"/> 3,5 <input type="checkbox"/> 3,1
3 Demonstrou esforço em cumprir suas obrigações, mas nem sempre deu a devida prioridade aos compromissos com objetivos, metas e prazos. Muitas vezes, precisou ser cobrado ou orientado pelo seu superior imediato para que pudesse realizar seu trabalho conforme o esperado.	<input type="checkbox"/> 2,9 <input type="checkbox"/> 2,5 <input type="checkbox"/> 2,1
4 Precisou de constantes cobranças e orientações do superior imediato sobre suas obrigações. Ainda não tem o grau de consciência necessário em relação à importância do comprometimento com os objetivos, metas e prazos estabelecidos pela empresa.	<input type="checkbox"/> 1,9 <input type="checkbox"/> 1,5 <input type="checkbox"/> 1,1

NOTAS

# RESPONSABILIDADES

- **Do Gestor:** Avaliando e comunicando os resultados do avaliado
- **Do Trabalhador:** Auto avaliação através dos parâmetros estabelecidos
- **Do Gestor e do Trabalhador:** Objetivos a serem alcançados, recursos e meios necessários, critérios para AD, mecanismos para medição de resultados e planejar feedback

# RESPONSABILIDADES

- **Da Equipe de Trabalho:** Avaliar seus integrantes e definir metas e objetivos
- **Do RH:** Estabelecendo os critérios para o processo de AD
- **Da comissão de AD:** Avaliar coletivamente moderando e calibrando as avaliações de acordo com padrões pré-estabelecidos

# FATORES CRÍTICOS PARA O SUCESSO

- **Convergência** **clara** a **orientação** **estratégica** **da** **empresa**: devem ser definidos indicadores e metas de desempenho
- **Simplicidade e flexibilidade:**
  - O sistema de Avaliação de Desempenho é um meio e não um fim
  - Não deve se consumir energia da organização para sua operação
  - Deve ser simples de manter e simples de usar
  - Deve ser facilmente adaptado para atender as mudanças estratégicas
- **Clareza e objetividade:**
  - Indicadores e metas de desempenho devem estar claramente definidos para todos os envolvidos
  - As contribuições individuais e grupais devem ser conhecidas para o atendimento das metas

# FATORES CRÍTICOS PARA O SUCESSO

- **Deve haver transparência na divulgação dos resultados**
- **Visão mais clara do vínculo entre:**
  - ações individuais
  - ações grupais
  - resultados setoriais
  - resultados globais
  - influências externas

# FEEDBACK

- **Etapas:**
  - Preparação do avaliador
  - Preparação do avaliado
  - Discussão do desempenho, do atingimento das metas e do cumprimento do plano de desenvolvimento

# FEEDBACK

Feedback é uma palavra inglesa que significa realimentar ou dar resposta a uma determinado pedido ou acontecimento. O termo é utilizado em áreas como Administração de Empresas e Psicologia.





# FEEDBACK

- **Todos nós queremos saber como vamos indo;**
- **Acordar metas é fundamental e ...**
- **Dê a possibilidade do pessoal medir o próprio desempenho.**



# TIPOS DE FEEDBACK



**Positivo:** quando temos por objetivo reforçar “comportamentos adequados” de um profissional.

# TIPOS DE FEEDBACK



**Corretivo:**  
quando temos  
por objetivo  
modificar  
“comportamentos  
inadequados” de  
um profissional



# TIPOS DE FEEDBACK



**Corretivo-incisivo:** possui o caráter de um “ultimato”, visando “mudanças imediatas e drásticas em comportamentos inadequados” de um profissional (Deve ser usado apenas em situações extremas, quando já foram dados outros feedbacks corretivos).

# AD POR RESULTADOS PARA EQUIPES

- Global:

- Objetivo: Alcançar os resultados econômicos/ financeiros previstos
- Indicadores: Índice de rentabilidade
- Padrões de desempenho: Atingir no mínimo – ???

- Específico:

- Objetivo: Alcançar os resultados econômicos/ financeiros previstos
- Indicadores: Faturamento previsto para a unidade
- Padrões de desempenho: Atingir no mínimo – ???

# GESTÃO POR RESULTADOS E AD

- Envolve atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação de tarefas
- Modelos permitem avaliar as competências e realizações (quantitativa)
- A avaliação deve ser feita por mais de um avaliador
- Objetivos organizacionais / Planejamento Estratégico / Comunicação dos objetivos

# SISTEMA INTEGRADO DE AD

- Mapeamento de resultados:
  - Organizacionais: Business Scorecard
  - Individuais: Avaliação de Desempenho
- Planejamento Estratégico / Objetivos Organizacionais e Individuais / Resultados Organizacionais através das pessoas
- Gestão Econômico Financeira / Gestão de Pessoas (PCS, PLR, Talentos e outros) / Programas de Qualidade / etc.

# TENDÊNCIAS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

- **Críticas aos modelos tradicionais:**
  - Definição inadequada de objetivos
  - Pouco envolvimento da Alta Administração
  - Resistência cultural
  - Despreparo e baixo comprometimento dos gestores
  - Exclusão dos avaliados e das diferenças individuais
  - Desvinculação entre o desempenho organizacional e o humano
- **Tendências apontadas:**
  - Inclusão do avaliado de forma ativa no processo
  - Verificação da contribuição individual e da equipe
  - Tendência para métodos participativos



# CONCLUSÃO

- Organizações conseguem resultados através das pessoas
- A Avaliação de Desempenho mensura o desempenho e o desenvolvimento dos trabalhadores e da empresa
- Pode ser usada no final de um ciclo ou momentos
- Evitar subjetividade não vinculando somente a aumentos salariais
- Engajamento dos empregados com os planos operacionais, financeiros e estratégicos

# **“PENSAR” O FUTURO**

- **Escolher uma mudança de comportamento que faça diferença.**
- **É mais difícil provar que o outro está errado. Ajudar a estar certo pode ser mais produtivo.**
- **O futuro como alvo nos remete para a identificação das potencialidades (atuais ou em desenvolvimento).**
- **Reduz o “Você assim” e reforça o “Você pode (ou deverá) ser .....**

# Reflexão:

---

*" Deus nos fez de um modo que não vemos nossas costas.*

*Às outras pessoas está reservado vê-las.*

*Por isso é importante levar em conta o que elas veem "*

***Autor desconhecido***

**Afinal, a Avaliação de  
Desempenho pode impactar  
ou não na produtividade de  
seu Hospital ?**



**A saúde que dá certo:**

espiritualidade, criatividade e inovação

**8 a 11 de Maio de 2018 - Tauá Hotel - Atibaia - SP**

**OBRIGADO E SUCESSO PARA TODOS!!**

**José**

**Armando Calderaro**

**(16) 99105-7685 / (16) 2102-4101**

e-mail: [armando@supportempresarial.com.br](mailto:armando@supportempresarial.com.br)

[www.supportempresarial.com.br](http://www.supportempresarial.com.br)

Atibaia-SP, maio de 2018.