

IDENTIFICAÇÃO:**Título: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO FORMA DE RECONHECIMENTO AO FUNCIONÁRIO.****Atributo: RECONHECIMENTO.****Processo: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL.**

ORIENTAÇÕES SOBRE O INSTRUMENTO:

O QUE É:

Instrumento em que se busca orientar o empresário sobre a importância da aplicação da avaliação de desempenho como forma de reconhecimento do empregado.

PARA QUE SERVE:

Serve para instruir o empresário no uso da avaliação de desempenho e ressaltar os cuidados a serem observados em sua implementação, a fim de garantir seu efeito como um mecanismo de satisfação pessoal e realização profissional.

COMO SE UTILIZA:

A efetiva utilização do documento se dá pela compreensão das considerações realizadas, explicando de que forma a avaliação de desempenho profissional deve ser utilizada como instrumento de reconhecimento do funcionário.

As práticas servem para evidenciar como, e em que grau, as habilidades e competências dos profissionais estão sendo colocadas a serviço dos resultados da organização, e se estas estão correspondendo às necessidades de aprimoramento profissional.

Há necessidade de se compreender o sistema de avaliação de desempenho como um instrumento que não deve ser fim em si mesmo. De fato, ele deve funcionar como ferramenta de investigação das potencialidades existentes e ser elemento hábil de reconhecimento da competência profissional dos colaboradores, além de detectar necessidades de melhoria nos quadros da empresa.

Há de se tratar o assunto com a máxima transparência. Qualquer método de avaliação de desempenho, quando utilizado inadequadamente, pode se tornar mais um “muro de lamentações”, gerador de insatisfações na equipe.

Quem avalia deve possuir habilidade suficiente para abordar os fatos com a clareza necessária, eliminando metáforas ou desvios, sendo direto nas observações.

Não deve haver generalizações e sim fatos específicos que permitam ao avaliado conhecer, com exatidão, os pontos onde o seu desempenho precisa ser ajustado aos resultados esperados. Além disso, deixar claro quais os desempenhos positivos que devem ser mantidos e aperfeiçoados, por atenderem aos objetivos propostos.

Não basta dizer ao funcionário, por exemplo, que ele não possui iniciativa. É necessário citar fatos em que esta característica ficou evidenciada, e porque seu comportamento provocou tal observação. Há que se destacar qual a conduta esperada, para que ele reflita sobre as maneiras possíveis para melhorar neste quesito.

O funcionário precisa entender o método e ansiar por sua aplicação. Para isto, a empresa deve cuidar para que seja utilizado de forma plena.

O primeiro passo é tornar o funcionário conhecedor da sistemática de avaliação existente, seus objetivos, suas regras, periodicidade, aplicações e conseqüências. O sistema de avaliação deve ser elaborado buscando-se trabalhar com requisitos cujos indicadores ofereçam a maior objetividade possível.

Num segundo momento, devem ser definidos para o colaborador os resultados que dele se espera. A liderança deve se certificar que o funcionário tem total consciência da demanda da empresa com relação ao seu trabalho.

O terceiro passo é no sentido de se estabelecer que requisitos serão avaliados e que critérios serão utilizados. Obviamente, em uma empresa, não serão idênticos os requisitos de avaliação do gerente geral e do mensageiro, porque as exigências de cada cargo não são semelhantes.

A quarta etapa do processo diz respeito ao registro dos fatos. A empresa deve possuir um modelo de ficha de avaliação de desempenho, na qual serão transcritas as observações, o resultado das avaliações, assim como as conclusões e recomendações do avaliador.

O sistema de avaliação de desempenho deve estar inserido na política de recursos humanos da organização, sendo inócua a tentativa de implementação isolada.

O reconhecimento por parte do funcionário está alicerçado em expectativas de amadurecimento profissional, desenvolvimento de carreira e conquista de recompensas. A avaliação de desempenho funciona como estimuladora destas expectativas, na medida em que cria oportunidade para o funcionário se mostrar no desenvolvimento de sua competência e habilidades.

A empresa não poderá garantir promoções funcionais indiscriminadamente, sobretudo pelo natural afunilamento de uma estrutura de cargos. No entanto, deve se preocupar com a garantia de justiça nas decisões nesse sentido.

É importante salientar que, o fato da empresa possuir um sistema de avaliação de desempenho eficaz, sustentado por uma política de recursos humanos "sincera", transfere, por si só, uma imagem de credibilidade ao empregado em relação à empresa, e funciona como fator estimulador de seu desempenho.

EXEMPLO:

Que resultados se espera do Gerente Geral?
Cumprimento da meta de vendas global estabelecida para o período.
Aumento do número de clientes em relação ao ano anterior.

Que resultados se espera do mensageiro?
Que realize a entrega de X encomendas por dia.
Que mantenha em zero o número de reclamações de clientes por ele atendidos.



FERRAMENTA:

FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO				
Depto:		Vendedor:		Data:
Itens de avaliação	Meta	Realizado	Var %	Pontuação
Volume de Vendas				
Quantidade de Clientes Positivados*				
Quantidade de Clientes Novos				
Observações:			Total de pontos obtidos.	
Avaliador:				

Instruções:

- 1 – Na coluna metas, preencher a meta estabelecida para cada item de Avaliação.
- 2 – Na coluna realizado, preencher com o indicador realizado em cada ítem de avaliação.
- 3 – Na coluna “Var %” (variação percentual), preencher com a variação percentual entre meta e realizado.
- 4 – Na coluna pontuação, preencher com o número de pontos conquistados, na correspondência de 1 para 1 da coluna de variação percentual, ou seja, para cada ponto percentual obtido, positivo ou negativo, corresponderá 1 ponto, também positivo ou negativo, na coluna pontuação.

*Clientes positivados são aqueles para os quais se realizou vendas.

A ferramenta estabelece uma pontuação para cada item de avaliação. Sua periodicidade é diária. Ao longo de um período estabelecido, por exemplo, três meses, será considerado de melhor desempenho aquele vendedor que somar mais pontos.