

**SISTEMA DE
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS**

SOCINPRO

SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

APRESENTAÇÃO

O investimento organizacional na avaliação de seu capital humano de forma planejada e com o estabelecimento de competências é fator essencial para uma gestão de pessoas sistêmica e integrada.

Os resultados decorrentes da análise e da avaliação do desempenho funcional podem refletir os pontos fortes e os pontos de melhoria, indicando aos gestores os caminhos a serem seguidos na busca do aprimoramento dos serviços e do desenvolvimento dos colaboradores.

O Sistema de Avaliação de Desempenho desenvolvido para o **Socinpro** foi concebido a partir da inter-relação de dimensões complementares que se configuram pela aquisição/desenvolvimento de competências constantes do perfil do cargo ocupado e a aplicação prática das mesmas, entendendo-se competências como: conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos que os colaboradores devem adquirir e/ou desenvolver e aplicar.

OBJETIVOS

O Sistema de Avaliação de Desempenho por Competências permite o alcance dos objetivos apresentados a seguir:

- A identificação das lacunas entre o desempenho esperado e aquele efetivamente alcançado na execução das atribuições, visando levantar informações para a elaboração de planos de desenvolvimento, em conformidade com as reais necessidades de cada colaborador;
- A compreensão da própria atuação por parte dos colaboradores e a visualização das competências que podem ser melhor desenvolvidas e/ou aplicadas;
- O fornecimento de informações para a evolução funcional e ações salariais (crescimento na carreira e progressões salariais);
- O suporte técnico à administração do Plano de Cargos, Carreiras e Salários

METODOLOGIA

O Sistema de Avaliação de Desempenho por Competências será aplicado por meio de um processo que permitirá a visualização das competências relativas a cada grupo de cargos, como também, os respectivos conceitos e indicadores.

A metodologia de avaliação a ser utilizada irá considerar, portanto, as seguintes variáveis:

- **Competências Organizacionais** que deverão constar de todas as avaliações independentemente do cargo ocupado;
- **Competências Comportamentais** com base no rol de competências relativas à natureza dos cargos;

A relação das competências e as atribuições, referentes a cada cargo, constam no Manual Técnico do Plano de Cargos, Carreiras e Salários.

A avaliação é efetuada pela chefia imediata e pelo próprio colaborador e discutida em conjunto, sendo posteriormente validada pela chefia mediata do avaliado, visando possibilitar um equilíbrio dos conceitos obtidos e a redução da subjetividade da avaliação.

Os conceitos e pontos correspondentes às competências obedecerão às respectivas escalas de pontuação apresentadas a seguir e serão transpostos, via sistema, para uma Matriz de Competências.

ESCALAS DE PONTUAÇÃO

A escala desenvolvida para avaliação da aquisição/desenvolvimento e aplicação das competências está representada por pontos, os quais possuem indicadores que procuram traduzir a frequência das competências evidenciadas pelos colaboradores em sua prática diária.

ESCALA DE PONTUAÇÃO PARA AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS

PONTOS	INDICADORES DE AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS
01	O colaborador não possui a competência e/ou não aplica a competência no desenvolvimento de suas atividades.
02	O colaborador possui a competência em desenvolvimento e/ou apresenta uma lacuna significativa em relação à aplicação da competência na realização das atividades do cargo.
03	O colaborador possui a competência em grau adequado ao desenvolvimento das atribuições do cargo e/ou aplica a competência corretamente na execução de suas atividades.
04	O colaborador adquiriu e desenvolveu plenamente a competência e/ou aplica a competência em grande escala, tornando-se referência em sua área de atuação.

O colaborador será avaliado nas duas dimensões separadamente, servindo a dimensão de “aquisição/desenvolvimento” para indicação do eixo vertical e a dimensão “aplicação da competência” para indicação do eixo horizontal da Matriz.

MATRIZ DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS AQUISIÇÃO/DESENVOLVIMENTO E APLICAÇÃO

A Matriz de Avaliação de Desempenho por Competências visa consolidar os pontos de avaliação que integram esse sistema, sendo formatada em dois eixos que variam de 01 (um) a 04 (quatro) cada um.

As médias aritméticas das competências, aquisição/desenvolvimento e aplicação, gerarão os conceitos, conforme a pontuação abaixo:

Aquisição/Desenvolvimento	
CONCEITO	MÉDIA
1	01 a 1,99
2	02 a 2,99
3	03 a 3,99
4	04

Aplicação	
CONCEITO	MÉDIA
1	01 a 1,99
2	02 a 2,99
3	03 a 3,99
4	04

A integração/interseção dessas variáveis numéricas indicará o resultado final obtido pelo colaborador.

Serão elegíveis a mudança de *step* na mesma classe (progressão) e a mudança de classe (promoção) aqueles colaboradores cuja interseção se encontre no quadrante mínimo Aquisição/Desenvolvimento 3 e Aplicação 3.

PROCEDIMENTOS

O Sistema de Avaliação de Desempenho por Competência visa contribuir para o quadro de colaboradores da **Socinpro**, no que se refere à efetivação de uma avaliação mais objetiva, consistente e facilitadora de ações de desenvolvimento em conformidade com os direcionadores estratégicos da Organização e os perfis dos grupos de cargos.

É importante considerar que este processo acontecerá a cada 12 (doze) meses e serão avaliados os colaboradores que tiverem permanecido no exercício de suas funções por um prazo mínimo de 180 (cento e oitenta) dias, incluindo nestes casos as admissões recentes e os afastamentos por licença.

PREENCHIMENTO DO FORMULÁRIO

Para a realização do processo de Avaliação de Desempenho por Competências devem ser seguidos os seguintes passos:

- A área de Gestão de Pessoas disponibilizará, via sistema ou impresso, o formulário “Avaliação por Competências” a todos os colaboradores e gestores no mês a ser definido.
- Avaliador e avaliado preencherão o formulário disponibilizado, através do computador, observando o nome do avaliado e se todas as outras informações de identificação estão corretas, como: nome, cargo do avaliado, matrícula, tempo no cargo, período da avaliação e os respectivos perfis de competências.
- As competências organizacionais são mandatórias e já estarão elencadas no formulário.
- As competências serão avaliadas uma a uma, seguindo a Escala de Pontuação.
- O colaborador avaliado fará primeiro o preenchimento do formulário, realizando uma auto avaliação. Embora esses pontos não sejam computados para efeito de conceito final, eles servem de balizadores do processo, devendo ser registrados na coluna “Pontuação do Avaliado”.

- Os pontos atribuídos a cada competência serão estabelecidos por meio da Escala de Pontuação para Avaliação de Desempenho por Competências.
- O conceito correspondente à avaliação global das competências é de responsabilidade exclusiva da chefia imediata, sendo determinado pela média aritmética extraída do total dos pontos de todas as competências, dividido pelo total de competências.
- Segundo as médias obtidas pela aquisição e aplicação, serão atribuídos os conceitos finais de avaliação, que serão transpostos para a Matriz de Avaliação de Desempenho por Competências.
- No campo correspondente a “Pontos Fortes” aparecerão automaticamente todas as competências que o colaborador tem e aplica com eficácia, (pontuações 03 e 04) como ainda podem ser colocados outros aspectos, de acordo com a percepção do avaliador.
- No campo “Pontos de Melhoria” aparecerão, também automaticamente, as competências que impactam no alcance dos fatores negociados que o colaborador precisa desenvolver ou melhorar (pontuações 01 e 02) e seus impactos na produtividade. Estes “Pontos de Melhoria” servirão como balizadores de procedimentos a serem trabalhados em conjunto pelo avaliador e avaliados, com o suporte técnico necessário, efetuado pela Área de Gestão de Pessoas.
- Os “Comentários do Avaliador” devem ser digitados no campo indicado, por meio de um resumo da percepção da chefia imediata sobre o desempenho do colaborador avaliado, de forma que fique mais claro para o mesmo como é vista sua atuação.
- A chefia imediata deverá apresentar a avaliação consolidada ao colaborador e discutir, por meio da utilização de fatos concretos, os resultados consolidados, os pontos fortes e ponto de melhoria, assim como elaborar em conjunto o plano de ação determinado para a superação das lacunas ainda existentes.
- Na situação do colaborador avaliado discordar de algum ponto, ele poderá registrar sua opinião no campo “Comentários do Avaliado”.
- O formulário deverá ser analisado e validado pela chefia mediata do colaborador.

- Ao final de todas as avaliações, a diretoria extrairá os devidos relatórios para

AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS E RESULTADOS			
Cargo: Analista I	Período:		
Área de Atuação:	Departamento / Unidade:		
Nome do Funcionário:	Matrícula:		

análise e identificação de ações de gestão e desenvolvimento do quadro funcional.

EXEMPLO DE POSSÍVEL FORMULÁRIO VIRTUAL

TABELA DE AVALIAÇÃO DA AQUISIÇÃO/DESENVOLVIMENTO								
COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	PONTUAÇÃO DO AVALIADO				PONTUAÇÃO DO AVALIADOR			
	1	2	3	4	1	2	3	4
	1	2	3	4	1	2	3	4
COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS	PONTUAÇÃO DO AVALIADO				PONTUAÇÃO DO AVALIADOR			
	1	2	3	4	1	2	3	4
	1	2	3	4	1	2	3	4
	1	2	3	4	1	2	3	4
	1	2	3	4	1	2	3	4
	1	2	3	4	1	2	3	4
	1	2	3	4	1	2	3	4
	1	2	3	4	1	2	3	4
Resultado da Aquisição/Desenvolvimento					Conceito			
TABELA DE AVALIAÇÃO DA APLICAÇÃO								
COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	PONTUAÇÃO DO AVALIADO				PONTUAÇÃO DO AVALIADOR			
	1	2	3	4	1	2	3	4
	1	2	3	4	1	2	3	4
	1	2	3	4	1	2	3	4
COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS	PONTUAÇÃO DO AVALIADO				PONTUAÇÃO DO AVALIADOR			
	1	2	3	4	1	2	3	4
	1	2	3	4	1	2	3	4
	1	2	3	4	1	2	3	4
	1	2	3	4	1	2	3	4
	1	2	3	4	1	2	3	4
	1	2	3	4	1	2	3	4
Resultado da Aplicação					Conceito			

PONTOS FORTES:

Transportado automaticamente pelo Sistema conforme graduação efetuada pelo Avaliador (graus 3 e 4)

PONTOS DE MELHORIA:

Transportado automaticamente pelo Sistema conforme graduação efetuada pelo Avaliador (graus 1 e 2)

COMENTÁRIOS DO AVALIADOR:

COMENTÁRIOS DO AVALIADO:

PLANO DE AÇÃO:

Data:	Data:	Data:
Assinatura do Avaliador	Assinatura do Avaliado	Assinatura da Chefia Mediata