

Open Doors

A SHL Portugal abre as portas a todas as empresas em colaboração com a Escrita Digital

Lisboa
4 de Março de 2010



AVALIAÇÃO E GESTÃO DO DESEMPENHO

Quem vai estar convosco



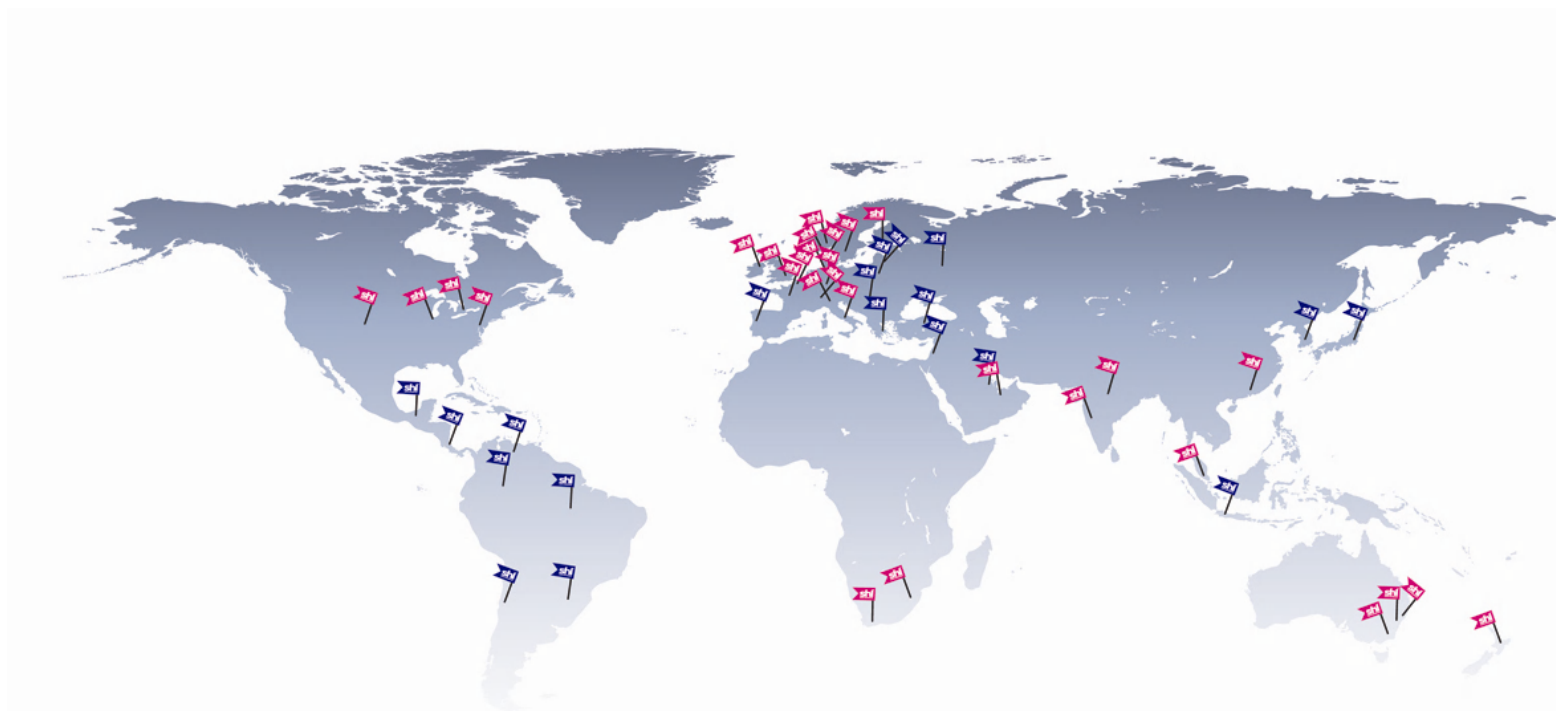
- Jorge Horta Alves – *Managing Director*
jorge.alves@shlportugal.pt
- Tomé Gil – *Managing Director*
tome.gil@escritadigital.pt
- Ricardo Mergulhão – *Senior Consultant*
ricardo.mergulhao@shlportugal.pt

Agenda

- **9,30/14,30H: Abertura e Apresentações**
- **9,45/14,45H: Metodologia da SHL para a A&GD**
- **10,30/15,30H: *Coffee Break* e Sessão Prática Soluções A&GD**
- **11,15/16,15H: *Software* da Escrita Digital**
- **12,15/17,15H: Questões Finais e Encerramento**



Grupo SHL



- Rede com mais de 2500 *Partners* e Distribuidores
- Trabalhamos em mais de 30 línguas
- Infra-estrutura tecnológica do mais elevado nível

SHL Portugal - People Solutions Consultores em Gestão de Recursos Humanos

- Representantes e distribuidores exclusivos do SHL Group:
 - > Comercialização das **técnicas** de avaliação e a
 - > **Consultoria** em avaliação e desenvolvimento das pessoas e das organizações
- Os produtos da SHL e os serviços neles apoiados permitem aos clientes **medir** e **prever** os **comportamentos** das pessoas e das equipas com impacto no sucesso da **organização**.

- Ligação ao Grupo SHL desde 1989
- Escritórios em Lisboa e no Porto
- Fazemos a diferença:
 - > Técnicas originais, standardizadas e objectivas para a avaliação e o desenvolvimento das pessoas no trabalho
 - > Soluções tecnológicas avançadas (TIC)
 - > Transparência das técnicas utilizadas resultante dos conteúdos profissionais e organizacionais
 - > *Assessment* objectivo e feedback dos resultados
 - > Estrutura Universal de Competências (UCF) como critério para a gestão integrada de RH
 - > Transferência do *Know How* para as Empresas e abertura ao estabelecimento de parcerias
 - > Prestação de serviços especializados com base em tecnologia própria da SHL e exclusivamente na área dos RH

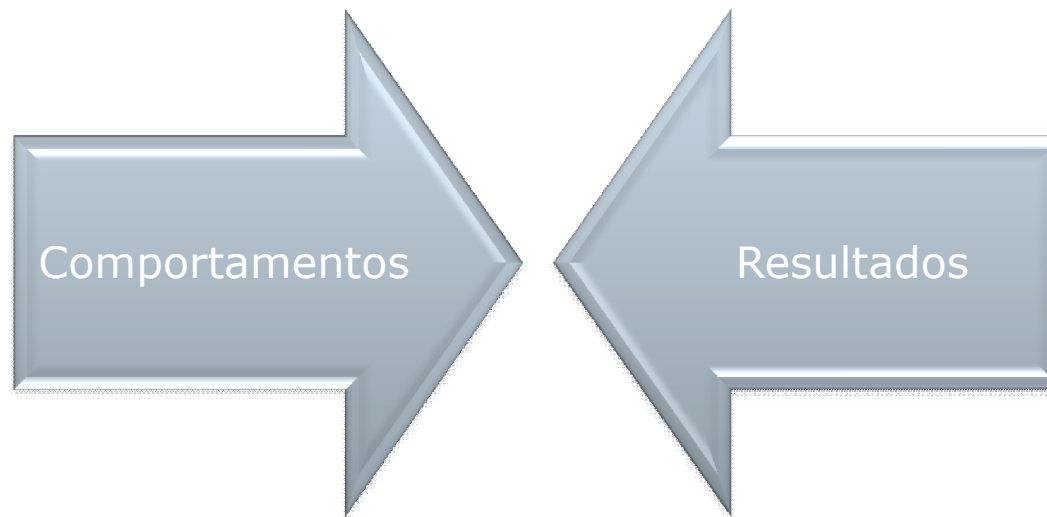


Avaliação e desenvolvimento das pessoas e das organizações

- Formação e Credenciação de Gestores de Recursos Humanos
- Recrutamento e Selecção – Anúncio e *online*
- Avaliação Psicológica e *Assessment*
- *Assessment & Development Centres*
- Elaboração de Perfis de Competências
- Formação e Desenvolvimento de Competências
- *Feedback 360º*
- *Coaching* para Gestores e Executivos
- Gestão da Mudança
- Descrição, Análise e Qualificação de Funções
- Elaboração de Perfis de Competências
- Avaliação e Gestão do Desempenho
- Diagnóstico do Clima, da Cultura e da Motivação
- Carreiras e Remunerações

Avaliação do Desempenho

- Conceito dinâmico, complexo e integrado



- Medir o Desempenho – Quantificar
- Avaliar o Desempenho – Atribuir um juízo sobre o valor ou a qualidade do desempenho medido

Avaliação e Gestão do Desempenho



Processo contínuo de gestão das actividades e do desenvolvimento das competências dos colaboradores, orientado para a concretização dos objectivos individuais e organizacionais.

- Objectivos

- > Rever o nível de desempenho anterior e avaliar a contribuição para os resultados da Organização
- > Alinhar os objectivos individuais com os objectivos organizacionais
- > Estabelecer objectivos de desempenho, atribuir actividades e responsabilidades
- > Tomar decisões sobre prémios, remunerações e compensações
- > Reconhecer e recompensar os bons desempenhos
- > Identificar pontos fortes e necessidades de desenvolvimento
- > Identificar necessidades de formação
- > Apoiar e promover o desenvolvimento dos colaboradores
- > Obter indicadores para tomar decisões sobre os colaboradores (em termos de mobilidade, evolução e progressão na carreira)

Avaliação e Gestão do Desempenho



- Avaliar para Recompensar
- Gerir para Desenvolver

Avaliação e Gestão do Desempenho

- Critérios
 - > Objectivos
 - > Competências
 - > Eficácia Diária

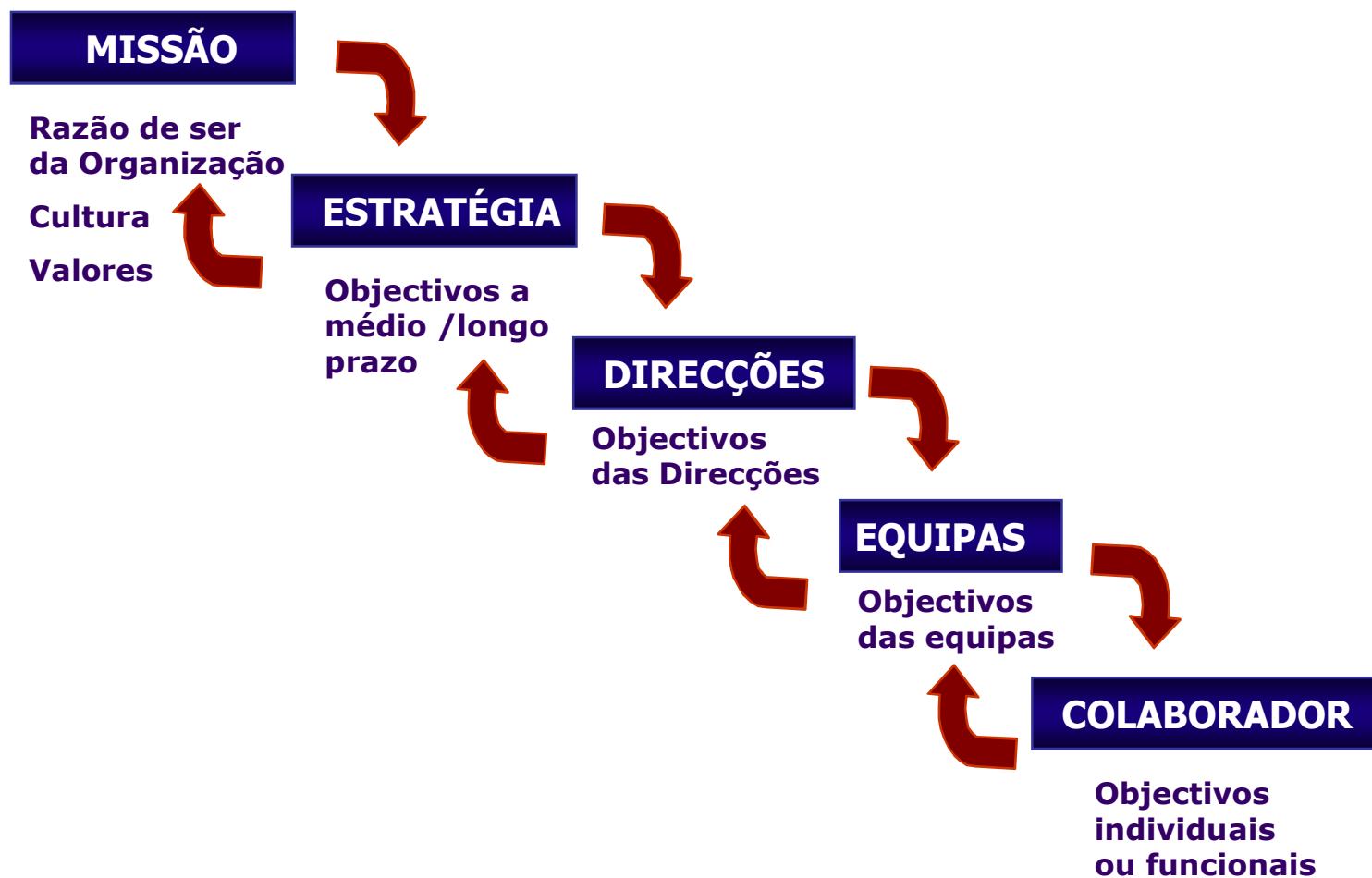
Objectivos



Objectivos

- Algo que tem de ser realizado
- Resultados esperados
- Enquadrados na estratégia da Organização
- Orientam as acções e esforços dos colaboradores

Desdobramento de Objectivos



Definição de Objectivos

SMART:

ESPECÍFICOS

MENSURÁVEIS

AMBICIOSOS

REALISTAS

LIMITADOS NO TEMPO

- Vantagens

- > Potenciam o desempenho
- > Clarificam expectativas
- > Funcionam como “ferramenta” de controlo
- > Promovem a motivação

Competências



“Um conjunto de traços subjacentes que determinam o sucesso e que podem ser descritos em termos comportamentais.”

“As competências.. são o **repertório** de capacidades, actividades, processos e respostas disponíveis que permitem que determinadas pessoas sejam **mais eficazes** a responder às exigências profissionais em comparação com outras.”

Bartram and Kurz (2002)

A Estrutura Universal de Competências (UCF)

Três níveis:

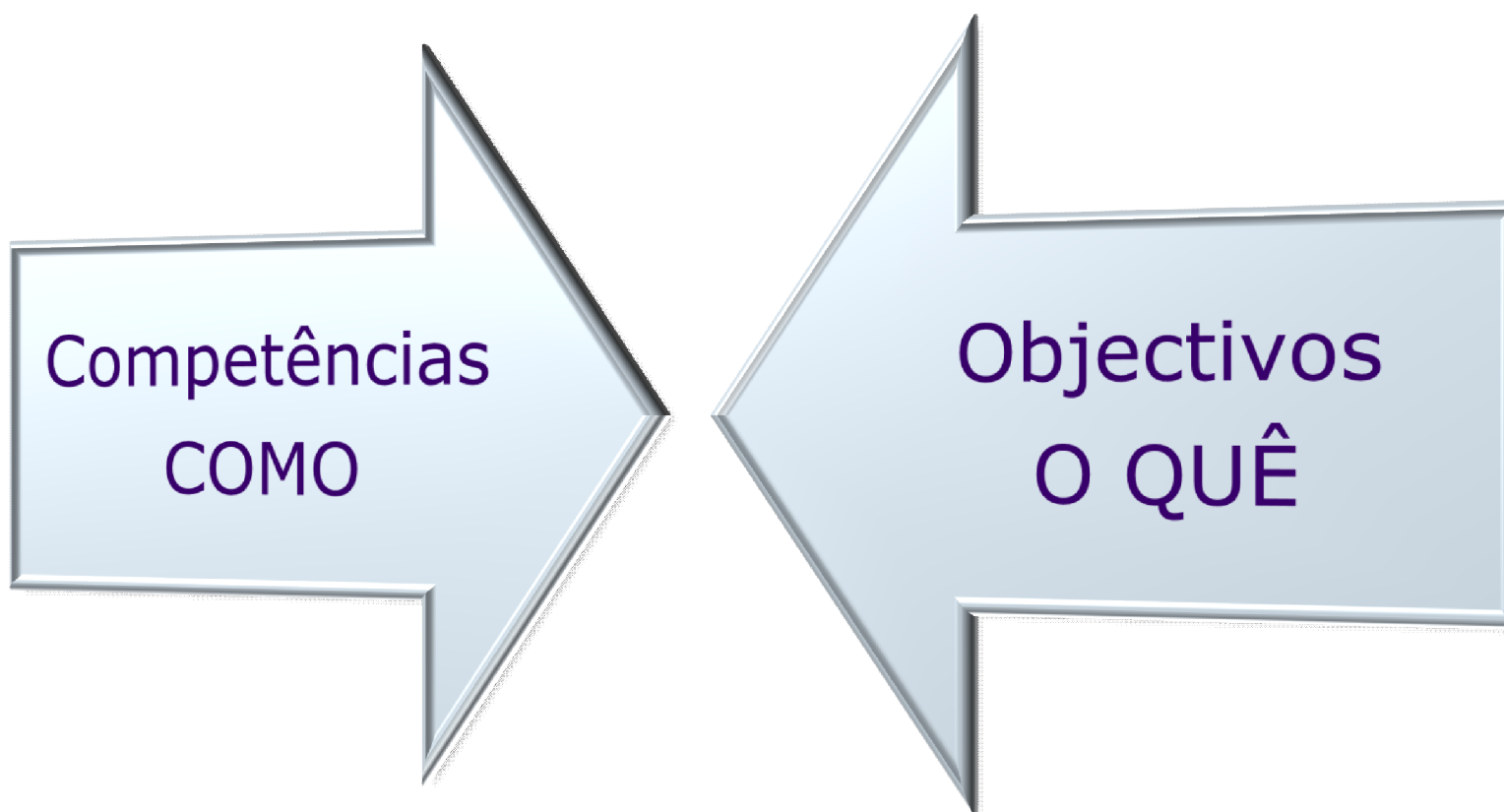
- 8 Factores
- 20 Dimensões
- 112 Componentes



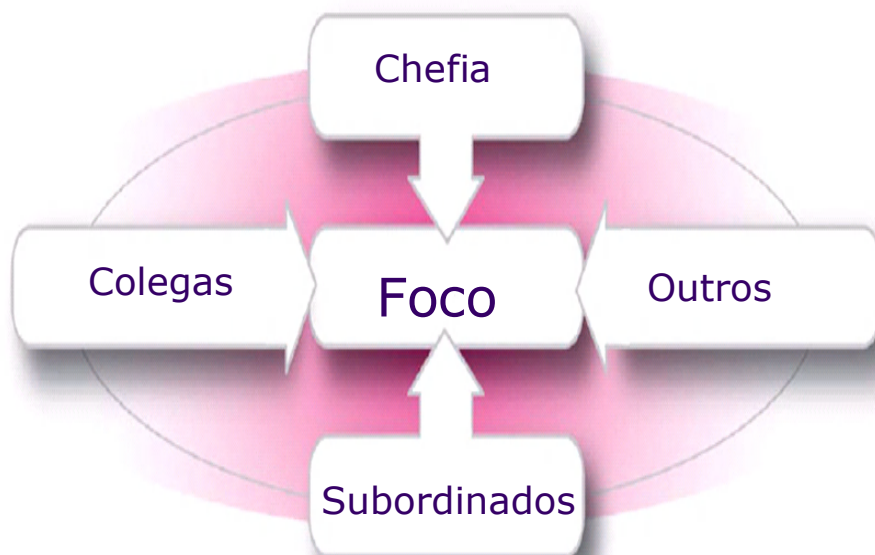
Competências

- Estão ligadas a comportamentos observáveis
- Traduzem a missão, os valores e a estratégia em comportamentos esperados
- Representam uma linguagem comum para gestores e colaboradores

Articulação Objectivos e Competências



Avaliação a 360º



Ciclo de Avaliação e Gestão do Desempenho



(Alguns) Requisitos para o Sucesso

- Alinhamento com os objectivos organizacionais
- Entendimento e valorização por parte dos Utilizadores
- Envolvimento e compromisso dos Utilizadores
- Formação dos Utilizadores
- Critérios partilhados e bem definidos (linguagem comum)
- Processo contínuo (Descentralização dos RH)
- Revisão e feedback regular acerca do que está a ser atingido e como
- Flexibilidade
- Foco na melhoria e no desenvolvimento (gestores como *coaches*)
- Dar tanta importância à avaliação como ao desenvolvimento
- Instrumentos de apoio (Manual e Formulários) simples e fáceis de utilizar

Implementação do Sistema de Avaliação e Gestão do Desempenho

Enquadramento do Sistema na Estratégia, na Cultura e nos Objectivos Organizacionais



Envolvimento e "Patrocínio" da Gestão de Topo



Definição do âmbito, propósito e critérios



Plano de Comunicação – Envolvimento dos "Utilizadores"



Concepção e Operacionalização



Treino de Avaliadores e Avaliados



Implementação



Avaliação do Sistema

Avaliação do Sistema



Vantagens:

- Alinha o desempenho, em todos os níveis, com a estratégia e os objectivos organizacionais
- Clarifica os padrões de desempenho esperados
- Melhora o desempenho individual e organizacional
- Motiva os colaboradores a “dar o seu melhor”
- Aumenta a satisfação, a responsabilidade e o envolvimento
- Cria uma base para tomar decisões sobre as pessoas
- Constrói relações de confiança e fomenta a proximidade entre gestores e colaboradores
- Facilita a comunicação
- Ajuda a compreender o processo e os resultados

Treino dos Avaliadores

- **O Sistema de Avaliação do Desempenho na Organização**
- **O papel das Chefias na gestão das equipas**
 - > Obter resultados através das pessoas
 - > Avaliar e desenvolver os colaboradores
- **Os Critérios e as Escalas de Avaliação do Desempenho na Organização**
- **A importância das competências na Avaliação do Desempenho**
- **A Formulação e Avaliação de objectivos**
 - > O modelo SMART
 - > Desdobramento de objectivos
 - > Indicadores de desempenho
 - > A elaboração de planos e iniciativas para controlo e concretização dos objectivos
- **Avaliação Objectiva**
 - > Consistência e objectividade na avaliação (reduzir erros ou enviesamentos)
- **A Reunião de Avaliação do Desempenho**
 - > Preparar, Estruturar, Conduzir e Finalizar a Reunião
 - > Avaliados difíceis
 - > A importância do *feedback* no processo de avaliação
- **Planos de Desenvolvimento**

Magic Tools:

- Como Estabelecer Objectivos SMART
- Como Avaliar Competências
- Como Dar Feedback Construtivo
- Como Gerir o Desempenho
- Como Conduzir as Reuniões de Avaliação e Gestão do Desempenho
- Como Motivar os Outros
- Como Escutar Activamente
- Como Estabelecer Relações de Confiança
- Como Gerir Conflitos

Obrigada pela vossa participação... Perguntas?

