

Manual Gestão de Desempenho Sesc DN



Serviço Social do Comércio
Departamento Nacional

Manual Gestão de Desempenho Sesc DN

3ª edição

Rio de Janeiro
Sesc | Serviço Social do Comércio
Departamento Nacional
2019

Sesc | Serviço Social do Comércio

Presidência do Conselho Nacional
José Roberto Tadros

Departamento Nacional
Direção-Geral
Carlos Artexes Simões

CONTEÚDO

Redação técnica
Gerência de Recursos Humanos
CORE Consultores Associados

PRODUÇÃO EDITORIAL

Assessoria de Comunicação

Sesc. Departamento Nacional.

Manual de gestão de desempenho : Sesc DN / Sesc, Departamento Nacional. –
Rio de Janeiro : Sesc, Departamento Nacional, 2019.
21 p. : il. ; 28 cm.

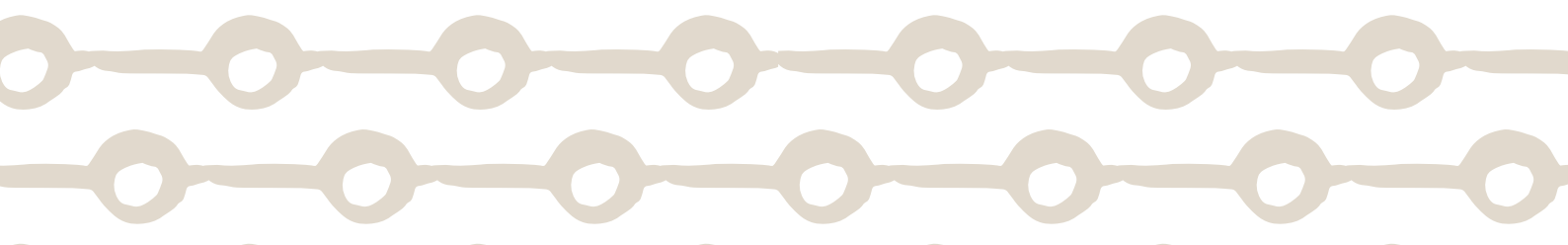
1. Gestão de recursos humanos. 2. Gestão de desempenho. 3. Avaliação do
desempenho. I. Título.

CDD 658.1

©Sesc Departamento Nacional, 2017

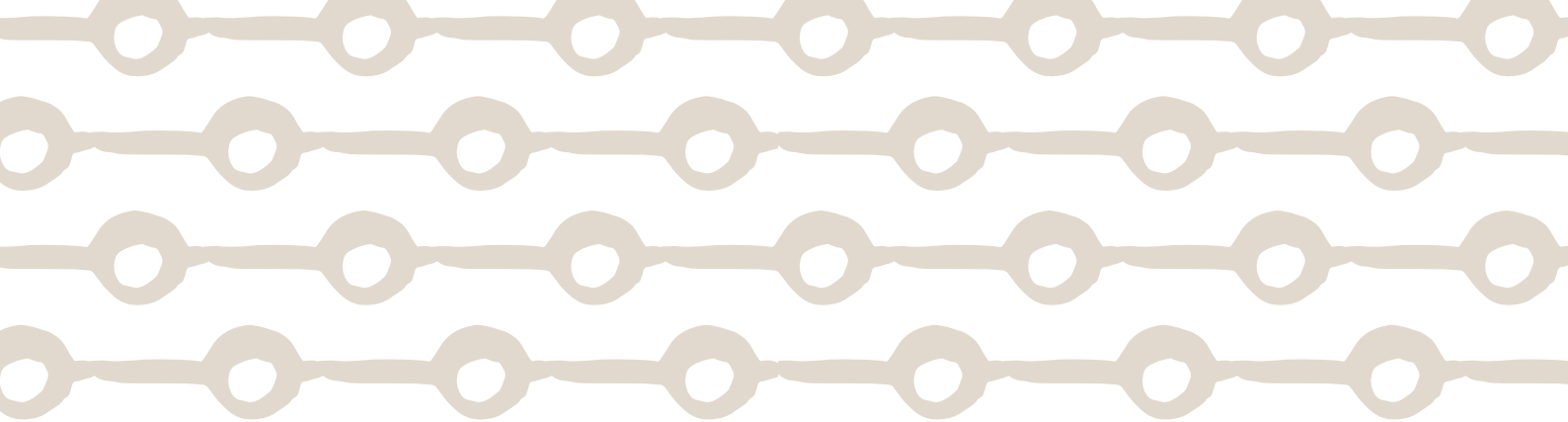
Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei nº 9.610/1998.

2018 – 2ª edição



SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	5
MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS	6
Competências	6
Competências transversais e de gestão	7
Competências técnicas	7
Classe/Nível de complexidade	9
PROCESSO DE AVALIAÇÃO	10
Objetivos da avaliação de desempenho	10
Periodicidade	10
CRITÉRIOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	11
Avaliação das entregas	11
Justificativas das avaliações	13
Peso da avaliação	13
Plano de capacitação profissional	13
ELEGIBILIDADE	15
Para a avaliação de desempenho	15
FÓRUM DE ALINHAMENTO	17
FLUXOGRAMA	18
RESPONSABILIDADES	19
Papel do avaliador	19
Papel do avaliado	20
Papel da área de recursos humanos	20



APRESENTAÇÃO

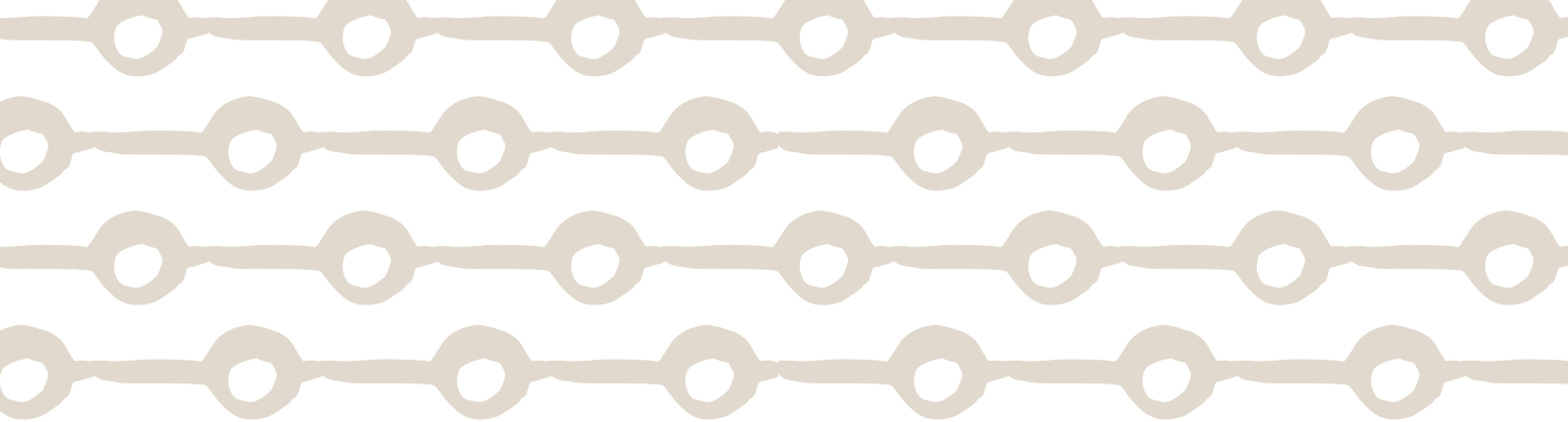
Em um cenário cada vez mais dinâmico, é fundamental que as práticas de recursos humanos da instituição estejam alinhadas às suas estratégias organizacionais.

Com esse propósito, a Gerência de Recursos Humanos inicia o Processo de Avaliação de Desempenho.

Para melhor compreensão, apresentamos este Manual, um instrumento orientador do Processo de Gestão do Desempenho (PGD), aplicado aos empregados do quadro de pessoal, em complementação às Diretrizes e Normas para execução do Plano de Cargos, Carreira e Salários (PCCS).

Este documento tem por objetivo contribuir para um processo consistente e eficaz de avaliação de desempenho, fomentando o desenvolvimento profissional de todos os envolvidos.

Os empregados serão avaliados considerando as competências fundamentais para o desempenho de suas atribuições, descritas com base nos processos da instituição.



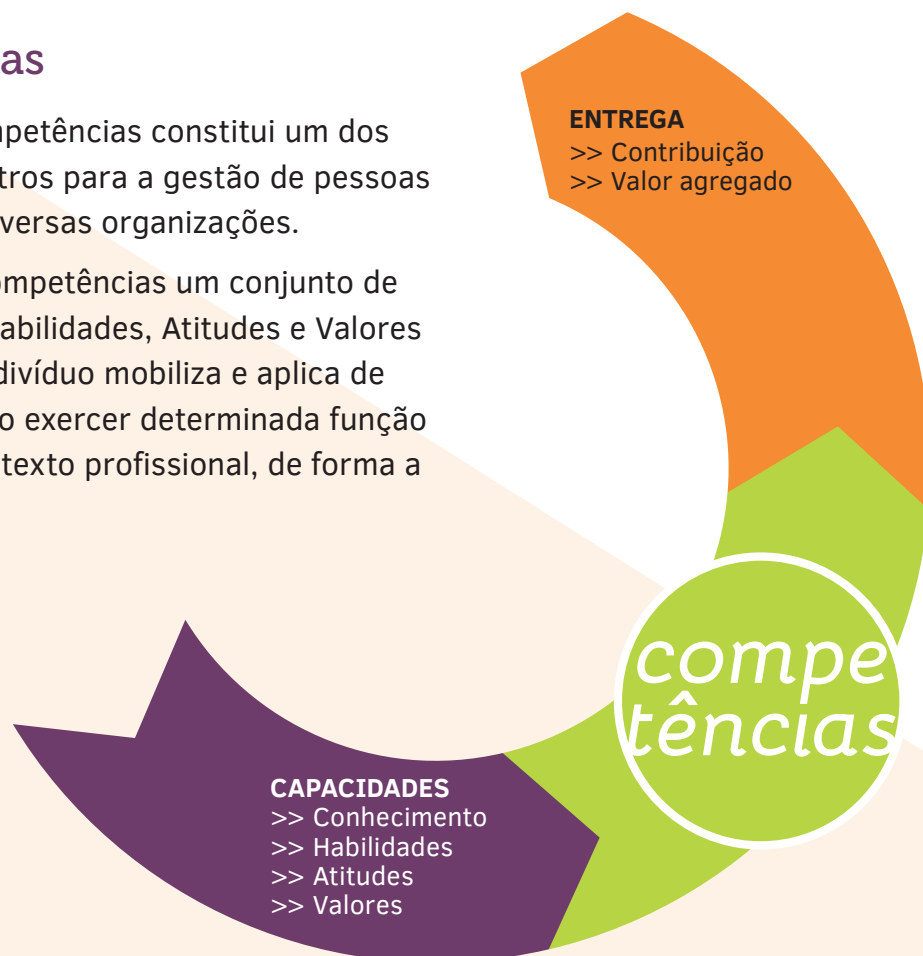
MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

O Modelo de Gestão de Pessoas por Competências do Sesc foi elaborado de forma integrada, envolvendo gestores, empregados e consultores que apresentaram os conceitos e a metodologia por meio de workshops, reuniões.

Competências

O conceito de competências constitui um dos principais parâmetros para a gestão de pessoas e é utilizado em diversas organizações.

Entende-se por competências um conjunto de Conhecimentos, Habilidades, Atitudes e Valores (CHAV) que um indivíduo mobiliza e aplica de forma frequente ao exercer determinada função dentro de um contexto profissional, de forma a agregar valor.



Neste conceito, as competências possuem duas dimensões:

- » Capacidades: pré-requisitos para um bom desempenho (CHAV).
- » Entregas: aplicação das capacidades de modo a contribuir de forma eficaz com a instituição.

Competências transversais e de gestão

As competências transversais são aquelas comuns a todos os empregados do Sesc, a saber:

- » Excelência no trabalho
- » Orientação à inovação
- » Atuação integrada para o bem-estar social
- » Gestão de projetos (para todos que atuam com projetos)
- » Relacionamento com os Departamentos Regionais (para todos que atuam com os DRR)
- » Comportamental
- » Liderança e gestão de pessoas (somente para gestores, chefes, encarregados etc.)

Competências técnicas

As competências técnicas são específicas a determinadas ocupações, descritas conforme os processos do Sesc e distribuídas por eixos de desenvolvimento de acordo com a natureza das atividades de cada eixo.

EIXOS DE DESENVOLVIMENTO

Estruturas definidas de acordo com a natureza do trabalho, correspondem aos macroprocessos de uma organização. Cada eixo possui um conjunto de competências que serve para a avaliação de pessoas e para a definição do plano de capacitação profissional.

Competências técnicas do Sesc, distribuídas em eixos:

EIXOS	AÇÕES FINALÍSTICAS	GESTÃO DA GOVERNANÇA INSTITUCIONAL		SUPORTE INSTITUCIONAL			GESTÃO DE UNIDADES
COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	Gestão da Educação	Gestão do Planejamento	Gestão de Formação e Pesquisa	Gestão Integrada de RH	Gestão Patrimonial	Gestão de Infraestrutura	Atendimento ao público
	Gestão da Cultura	Informações Gerenciais	Gestão da Controladoria	Gestão de Sistemas de Informação	Gestão de Almoxarifado	Gestão de Investimentos	Gestão de Unidade Educacional
	Gestão da Saúde e Alimentação	Gestão de Orçamento	Gestão Executiva do Conselho Fiscal	Gestão de Infraestrutura de TI	Gestão da Informação e Documentação	Apoio à Gestão	Gestão de Unidade Cultural
	Gestão de Lazer	Gestão de Processos	Gestão de Ouvidoria	Gestão de Governança de TI	Gestão de Compras	Gestão de Comunicação	Gestão de Unidade Socioambiental
	Gestão de Assistência	Gestão de Relacionamento Institucional	Gestão de Projetos Especiais de Sustentabilidade	Gestão Financeira	Gestão de Contratos	Gestão de Produção Audiovisual	
				Gestão Contábil e Fiscal	Gestão de Manutenção e Transportes	Gestão de Comissão de Licitação	

Assim, cada empregado será avaliado nas competências transversais e na(s) competência(s) técnica(s) em que atua.

Exemplo: Um Analista da área de Gestão de Pessoas será avaliado segundo as competências transversais (excelência no trabalho, orientação para inovação, atuação integrada para o bem-estar social). Caso atue também em projetos e com regionais, será avaliado de acordo com essas duas competências e com uma competência técnica (Gestão Integrada de RH) do eixo Suporte Institucional.

Classe/Nível de complexidade

Em sua trajetória profissional, é natural que o empregado, com o tempo, adquira novas experiências, aprenda conceitos e habilidades, assuma desafios, desempenhe trabalhos cada vez mais complexos e agregue mais valor à instituição. Esse desenvolvimento do profissional corresponde a um aumento no nível de complexidade do seu trabalho, ou seja, à mudança de classe. O empregado evolui no desempenho de suas atribuições tanto nas tarefas simples e rotineiras quanto nas mais complexas.

Os níveis de complexidade no Sesc estão traduzidos nas classes.

Foram definidas oito classes, desde ocupações de natureza operacional a posições responsáveis por decisões de grande impacto.

Os cargos e funções foram alocados em classes que possuem semelhança no grau de complexidade e abrangência das atividades desempenhadas. Assim cada classe assinala o grau de exigência com que uma competência será avaliada em um empregado, conforme o quadro:



Exemplo: Se Gestão Contábil Fiscal é necessária à posição do Eixo de Finanças e Contabilidade tanto para um Técnico quanto para um Especialista, é evidente que essa competência será mais exigida do segundo que do primeiro.



PROCESSO DE AVALIAÇÃO

Outra etapa importante é avaliar como estão os empregados em relação às competências necessárias ao cargo/função.

Esta avaliação será feita com um sistema informatizado, na dimensão da entrega da competência, sendo verificado se os empregados estão aplicando no dia a dia de trabalho as atividades descritas no nível de complexidade em que estão alocados.

Objetivos da avaliação de desempenho

- » Para o Sesc: possibilitar uma visão periódica do perfil dos empregados avaliados, visando identificar pontos relevantes para o desenvolvimento das pessoas e a implementação de ações voltadas para a melhoria do desempenho, alinhadas aos objetivos estratégicos da instituição.
- » Para o avaliador: acompanhar e analisar o desenvolvimento profissional da equipe e utilizar os dados da avaliação para propor ações de melhoria do seu desempenho como gestor e para o aperfeiçoamento do desempenho dos empregados, com a intenção de orientar a equipe a alcançar seus objetivos.
- » Para o avaliado: conhecer seus pontos fortes e o potencial a ser desenvolvido. Entender os critérios de desempenho e as expectativas em relação às suas entregas, além de estreitar o relacionamento com o gestor e a equipe, buscando a harmonia no ambiente de trabalho.

Periodicidade

A Avaliação de Desempenho ocorrerá anualmente, conforme informações contidas no Plano de Cargos, Carreira e Salários.



CRITÉRIOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Avaliação das entregas

Realizada por meio de autoavaliação e avaliação do gestor imediato/responsável.

- » Autoavaliação: cada avaliado considera sua própria percepção sobre o grau de intensidade das entregas realizadas de acordo com a escala de avaliação.
- » Avaliação do gestor imediato/responsável: o responsável avalia cada profissional de sua equipe em relação às entregas, de acordo com o nível de complexidade.

Após acessarem o Sistema de Avaliação de Desempenho, para cada item de avaliação, ambos deverão analisar a entrega realizada no período avaliativo. É necessário lembrar contribuições típicas e recorrentes, relacionadas ao que está descrito, e ponderar se determinada contribuição se enquadra no nível atual, no anterior ou no seguinte. Depois, utilizar os critérios abaixo para atribuir uma nota.

ESCALA - ENTREGA

CONCEITO	DESCRIÇÃO
NA Não atende	Não atende à descrição do nível de complexidade no qual está alocado: falta qualidade, proatividade, comete atrasos, descuida de detalhes, excede custos etc., com frequência ou em situações críticas, ou sua atuação é melhor descrita pelo nível de complexidade anterior. Precisa desenvolver-se total ou quase totalmente na competência.
ED Em desenvolvimento	Atende completamente o nível de complexidade anterior e atende parcialmente o nível de complexidade no qual está alocado, por não realizar todas as atividades descritas no nível (as aplicáveis ao trabalho) ou por realizar trabalho em que falta qualidade, proatividade, comete atrasos, descuida de detalhes, excede custos etc., em algumas ocasiões. O desempenho alterna entre atendimento e não atendimento.
A Atende	Atende completamente o nível de complexidade no qual está alocado, realizando habitualmente trabalho com qualidade, proatividade, pontualidade, atento a detalhes, dentro ou com economia de custos etc. A avaliação "atende" pressupõe um trabalho muito bem realizado.
AE Atende com excelência	Atende completamente o nível de complexidade no qual está alocado, dentro das condições de qualidade assinaladas, agrega melhorias e resultados visíveis, reconhecidos e confirmados quanto ao padrão esperado de desempenho.
APNS Atende parcialmente ao nível seguinte	Atende completamente o nível de complexidade no qual está alocado, dentro das condições de qualidade assinaladas, agrega melhorias e resultados visíveis, reconhecidos e confirmados quanto ao padrão esperado de desempenho e já realiza, com qualidade, algumas atividades do nível de complexidade seguinte.

Ao avaliar, lembre-se de um princípio: quem faz mais faz menos. Então, certifique-se de que o profissional faz tudo o que está especificado nos níveis anteriores àquele em que está alocado.

Justificativas das avaliações

Sempre que a resposta for igual a NÃO ATENDE ou ATENDE PARCIALMENTE AO NÍVEL SEGUINTE, será necessária justificativa por escrito, com base em fatos e dados recorrentes. Recomenda-se registrar justificativas para todos os critérios com o objetivo de auxiliar o momento do feedback.

Peso da avaliação

O peso da avaliação será apresentado através dos conceitos presentes na Escala – Entrega.

Dessa forma, o peso das avaliações considera:

- » Conceito da avaliação do gestor imediato/responsável: tem como etapa obrigatória a realização da reunião de consenso para validação do processo avaliativo, sendo o seu peso: 100%
- » Conceito da autoavaliação: não contabilizado no resultado final, mas permanecerá no processo avaliativo para desenvolvimento e referência entre a autoavaliação e a avaliação do gestor, possibilitando feedback.

Plano Individual de Desenvolvimento

Após a avaliação, o gestor deverá elaborar o Plano Individual de Desenvolvimento, que consiste em planejamento realizado com o empregado a fim de que este possa desenvolver sua carreira e as competências necessárias para assumir determinadas funções.

Um bom Plano apresenta objetivo definido de modo que o empregado tenha conhecimento sobre o nível em que está e o que é necessário para progredir na carreira. Precisa ser flexível e amplo para propiciar a autocrítica sobre possibilidades, limites, pontos a ser desenvolvidos ou mantidos.

Ao gestor cabe sugerir atividades para o dia a dia, incentivar participação em projetos, alertar sobre a importância de experiências relevantes na própria área ou em outras, conversar com os empregados acerca de *benchmarks* e ações de desenvolvimento formais ou informais, como assistir a um vídeo informativo ou fazer treinamentos oferecidos interna e/ou externamente.

Importante para o responsável:

- » Desenvolver uma competência de cada vez (duas no máximo), priorizando aquelas de maior impacto na área.
- » Entender as possíveis interferências e criar um plano para superar os obstáculos.
- » Incentivar o crescimento dos profissionais e preencher os *gaps*, considerando as individualidades.
- » Lembrar que o empregado é o maior responsável pelo seu desenvolvimento e acompanhamento das ações.
- » Conversar com a equipe periodicamente para saber do desenvolvimento das ações e das possíveis dificuldades para que sejam realizadas no prazo e alcancem o resultado esperado.
- » Considerar sempre ações que o empregado deve realizar para si mesmo (mudança de atitudes) ações que o gestor deve viabilizar para o empregado (desafios) e ações que devem ser pleiteadas junto ao Sesc (capacitação).



ELEGIBILIDADE

Para a avaliação de desempenho

São elegíveis para Avaliação de Desempenho todos os empregados com, no mínimo, 12 meses de tempo de serviço nos cargos do PCCS, e empregados afastados por motivo de doença, acidente de trabalho ou licença-maternidade com, no mínimo, seis meses de trabalho no período avaliativo.

Empregados não avaliados

- » Contratados por prazo determinado (profissionais e jovens aprendizes).
- » Estagiários.
- » Contratados por tempo indeterminado, afastados por motivo de doença, acidente de trabalho ou licença-maternidade que exceda seis meses.
- » Contratados por tempo indeterminado com menos de 12 meses de tempo de serviço no período avaliativo.
- » Ocupantes de cargo de comissão.

Os empregados transferidos de setor serão avaliados em conjunto com o gestor anterior quando estiverem há menos de seis meses na atual lotação, sendo o gestor atual responsável por registrar o conceito e observações no Sistema de Avaliação de Desempenho. Se houver alteração na Competência Técnica, a avaliação contemplará apenas as Competências Transversais.

Caso o avaliador esteja há menos de seis meses no cargo ou substituindo o titular por tempo determinado, a avaliação de desempenho dos integrantes de sua equipe deve ser realizada em conjunto com seu superior imediato.

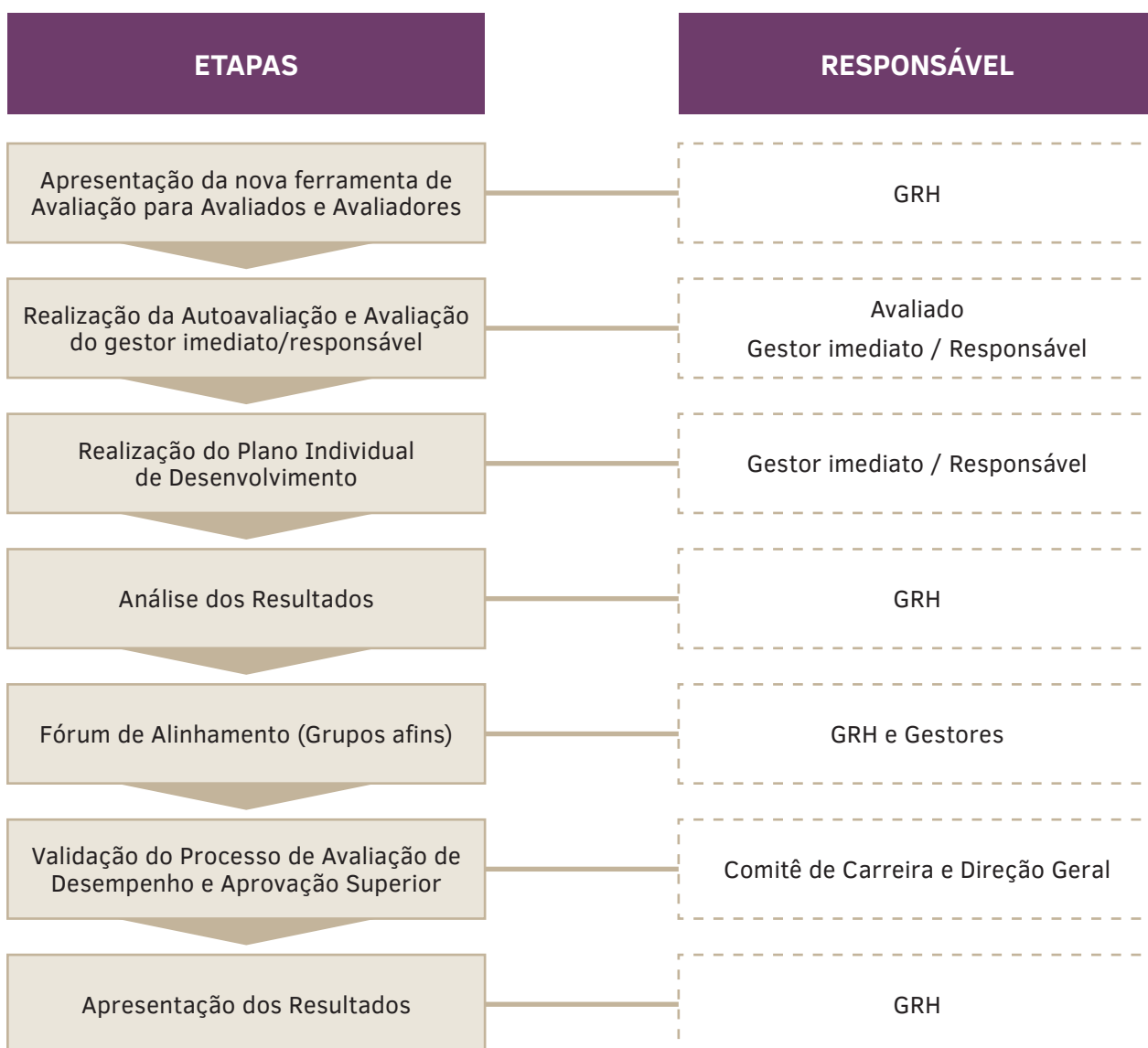


FÓRUM DE ALINHAMENTO

São reuniões realizadas com grupos de áreas afins com o intuito de compartilhar a percepção sobre:

- » Processo avaliativo
- » Áreas de desenvolvimento
- » Lições aprendidas
- » Ferramenta de gestão

FLUXOGRAMA





RESPONSABILIDADES

Papel do avaliador

Entender e transmitir aos empregados que a avaliação é uma forma de analisar o desempenho técnico e comportamental, e não um instrumento de movimentação salarial. Em sua(s) equipe (s), o avaliador deverá:

- » Assimilar os conceitos, objetivos e funcionamento do Modelo de Gestão por Competências.
- » Avaliar os integrantes.
- » Multiplicar os conceitos utilizados e as regras de funcionamento do processo.
- » Garantir entendimento dos parâmetros utilizados.
- » Identificar possibilidades de melhoria nas frases que caracterizam a complexidade de atuação dos profissionais.
- » Monitorar o clima e a receptividade da equipe em relação à avaliação, agindo quando necessário.
- » Realizar e acompanhar o feedback dos profissionais, participando da elaboração de um Plano Individual de Desenvolvimento.
- » Os gestores que tenham como empregado outro avaliador devem acompanhar a avaliação realizada por seus subordinados, garantindo homogeneidade, entendimento e aplicação do instrumento de avaliação, bem como a realização de feedback.

Papel do avaliado

Realizar a autoavaliação com neutralidade, fazendo uma crítica do seu próprio desempenho com base em fatos e verificando quais providências poderá adotar.

O avaliado deverá:

- » Assimilar os conceitos do Modelo transmitidos pelos gerentes e orientar/esclarecer dúvidas de colegas.
- » Dirimir possíveis dúvidas junto ao gerente responsável por sua área, certificando-se de que as regras do Modelo foram compreendidas.
- » Refletir sobre sua carreira a partir do referencial abordado no Modelo.
- » Buscar ações de desenvolvimento alinhadas ao plano de correção estabelecido.

Papel da área de recursos humanos

Coordenar o Processo de Gestão de Desempenho na instituição. O RH deverá:

- » Disseminar os conceitos, objetivos e funcionamento do Modelo para toda instituição.
- » Organizar o processo avaliativo (sistemas, datas, materiais, alocação de competências a empregados, preparação das pessoas).
- » Prestar suporte para operacionalização do Modelo.
- » Orientar e acompanhar a qualidade das avaliações.
- » Identificar possibilidades de melhorias nas frases que caracterizam a complexidade de atuação dos profissionais em toda a organização.
- » Monitorar o clima e a receptividade em relação ao Modelo para toda a organização, agindo quando necessário.
- » Estimular o envolvimento e a troca de experiências entre os avaliadores, visando garantir homogeneidade na aplicação do instrumento.
- » Realizar e acompanhar o processo de feedback e elaboração de PCP.
- » Consolidar os resultados da avaliação, gerar relatórios.
- » Proceder às decisões relativas à avaliação (treinamento e desenvolvimento, instrução de comitês).
- » Assegurar a boa execução do processo avaliativo.





Sesc