

CASO PRÁTICO



AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UM CASO PRÁTICO NUMA SEGURADORA

Este caso prático permite reconhecer como o sistema de avaliação de desempenho é fundamental na gestão de recursos humanos, possibilitando às empresas conhecer as competências e capacidades dos seus colaboradores e premiar o seu mérito.

Em dezembro de 2010, fomos desafiados por um parceiro nosso para montar um sistema de avaliação de desempenho e de gestão por competências numa das mais conhecidas seguradoras portuguesas, a Crédito Agrícola Seguros (CA Seguros, SA).

Foi-nos pedido que o sistema a fornecer permitisse não só a gestão de todo o processo de avaliação, mas também a gestão das bases de dados de funções e de competências. Era um requisito fundamental que as aplicações de *software* que suportavam o sistema fossem intuitivas e tivessem uma boa empatia com o utilizador, de modo a não implicarem grandes necessidades de formação dos utilizadores finais, pois todos os colaboradores da companhia seriam utilizadores. Além de as avaliações incluírem autoavaliação, era ainda um requisito que todos os colaboradores passassem a ter fácil acesso às suas avaliações através da *intranet*, quer em fases específicas da avaliação quer depois da avaliação encerrada. Propusemos então as aplicações XRP | Avaliação de Desempenho e

XRP | Gestão por Competências, as quais, após avaliação, foram aceites pelo cliente.

O primeiro processo de avaliação, com este suporte, foi feito em janeiro de 2011 e consistia numa avaliação de desempenho formada por dois processos, um vocacionado para a avaliação do cumprimento de objetivos e outro dirigido à avaliação de competências. Na parte de avaliação de competências, para além de se solicitar a autoavaliação a cada colaborador, a seguir a essa avaliação era pedido à chefia que propusesse ações que permitissem reforçar as competências do colaborador, especialmente nas áreas onde, por força da função que o colaborador ocupava (ou das perspetivas de carreira), era necessário reforçar determinadas competências.

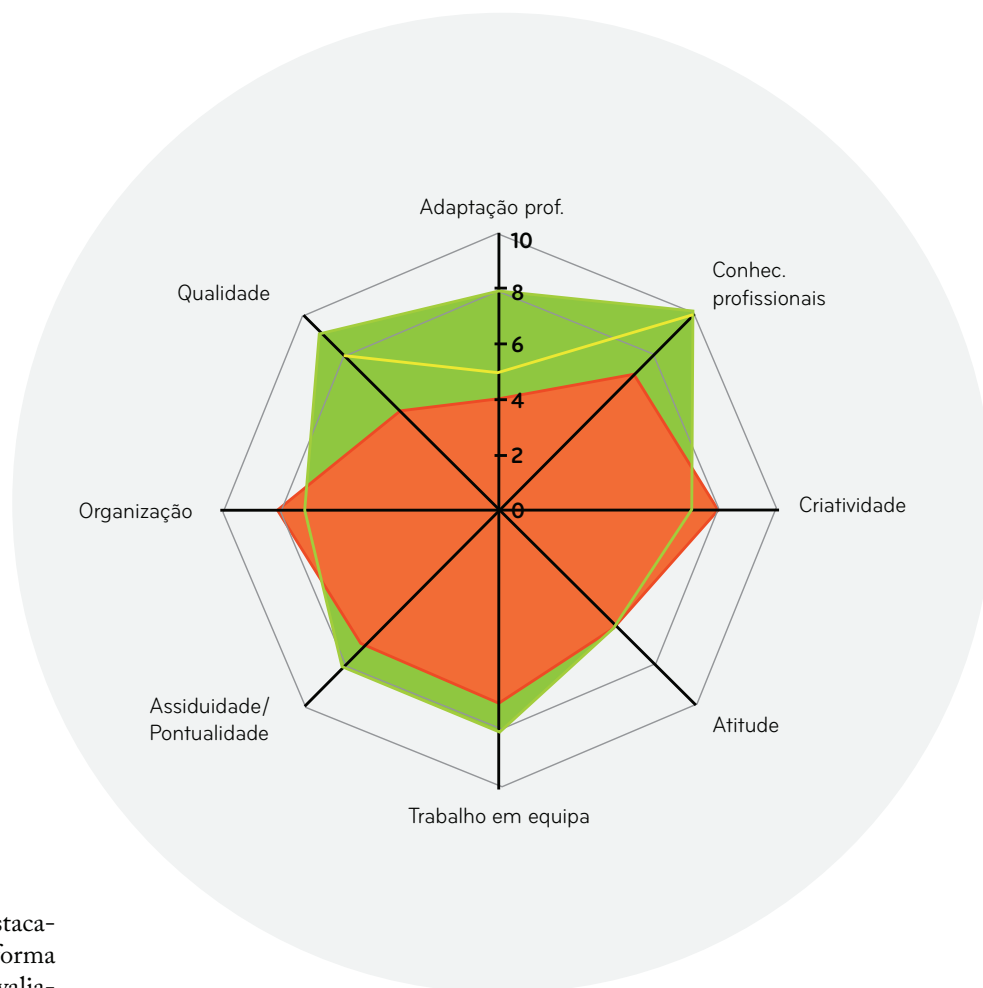
O processo decorreu sem complexidade, tendo a adesão dos colaboradores sido total. Para tal, além do empenho da companhia no sentido de fazer sentir aos colaboradores a importância do processo, julgamos que contribuiu o facto de as aplicações não levantarem problemas de utilização e disporem de funcionalidades que facilitam a avaliação e permitem compreender o processo.



O processo de avaliação decorreu sem complexidade, tendo a adesão dos colaboradores sido total. Para tal, além do empenho da companhia, contribuiu o facto de as aplicações não levantarem problemas de utilização

DIFERENÇAS NA AVALIAÇÃO COLABORADOR/CHEFIA

- Análise final
- Análise colaborador



De entre essas funcionalidades, destacamos o mapa que possibilita, de uma forma fácil, perceber as diferenças entre a avaliação do colaborador e a avaliação da chefia, onde, através de um gráfico radar, são mostradas as diversas competências e as respectivas avaliações.

Este mapa está disponível para avaliados e avaliadores e permite facilmente perceber, para cada competência, onde existe concordância ou divergência na avaliação entre avaliado e avaliador.

Durante o ano de 2011, a CA Seguros recebeu o selo de certificação referente ao sistema de gestão de qualidade, tendo por referencial a norma ISO 9001:2008, pelo que foi necessário integrar melhor toda a atividade de formação com o sistema de avaliação de desempenho, em particular com a gestão por competências. Tal foi feito associando toda a formação a competências, ou seja, especificando, para todos os cursos de formação, quais as competências que procuram desenvolver e introduzindo, na avaliação de desempenho, em particular no processo de desenvolvimento de competências, a possibilidade de o avaliador consultar o

catálogo de cursos e facilmente poder propor o curso mais adequado de acordo com a competência a desenvolver, pois o próprio sistema sugere os cursos/ações mais adequados à competência a desenvolver. O avaliador passou também a poder consultar, de modo imediato, toda a formação efetuada por cada colaborador e organizada de diversas formas, entre as quais a formação feita por competência.

Para atingir estes objetivos, fornecemos a aplicação *XRP* |Gestão da Formação, que, além de assegurar as funcionalidades anteriormente mencionadas, assegura também todos os procedimentos associados à gestão da formação, nomeadamente a gestão do plano de formação, a gestão do processo de formação, o controlo dos custos e a emissão das informações institucional e legal.

Já em 2012, foi-nos pedido que aperfeiçoássemos o sistema de avaliação de ▶



A formação foi associada a competências, especificando, para todos os cursos de formação, quais as competências que procuram desenvolver e introduzindo a possibilidade de o avaliador propor o curso mais adequado

COMPETÊNCIAS	TREINO	← 2 →	← 3 →	← 4 →
HUMANAS			-0,7	
Liderança			-0,1	
Proatividade				
Comunicação		-1	1	
TÉCNICAS				2
Reporting			2	
Accounting				2
NEGÓCIO		-2		
Inglês		-3		
Conhecimento da companhia				-0,5
Orientação para resultados		-1		

desempenho. Na área da gestão por competências, o objetivo centrava-se em conseguir tirar mais informação do sistema de modo a:

- Perceber melhor o nível de adequação dos colaboradores às funções que lhe estão distribuídas, comparando as competências exigidas pela função com as competências demonstradas pelos colaboradores;
- Melhorar a forma de detetar as competências que necessitam de ser desenvolvidas em cada colaborador face às necessidades da função;
- Permitir a construção do plano de formação a partir da avaliação de competências, mantendo a ligação das diversas ações de formação às competências e assim perceber melhor o impacto da formação e o respetivo retorno;
- Permitir construir uma base de dados de competências que possibilite ajudar na tomada de decisão sobre mobilidade interna e adequar melhor o plano de formação aos objetivos estratégicos da

empresa.

A alteração mais relevante realizada na aplicação consistiu em permitir tirar do processo de avaliação de competências duas informações distintas a partir de uma mesma avaliação: o nível de proficiência do colaborador na competência face ao exigido pela função e o nível global de proficiência. Com estas duas informações, a empresa passou a dispor de informação imediata e para cada colaborador sobre o nível de competência demonstrado por um colaborador face às exigências da função e de uma base de dados das competências e respetivos níveis de proficiência de todos os colaboradores ao serviço da empresa, o que permitirá melhor gerir processos de mobilidade interna e planear as carreiras dos colaboradores.

Na parte da avaliação dos objetivos, o sistema foi também modificado, de modo a envolver mais os colaboradores nos objetivos estratégicos da empresa. Tal foi feito introduzindo objetivos partilhados por todos os colaboradores, quer ao nível da



Na avaliação dos objetivos, o sistema foi modificado, de modo a envolver os colaboradores nos objetivos estratégicos da empresa. Para tal, introduziram-se objetivos partilhados por todos os colaboradores, ao nível da empresa e da equipa

empresa quer ao nível da equipa.

Finalmente, também já no decorrer deste ano, o sistema passou a contribuir com informação para o processo de recrutamento de novos colaboradores, o que foi feito introduzindo a avaliação de competências desde que os novos colaboradores chegam à empresa, de modo a permitir que a tomada de decisão sobre a passagem aos quadros de novos colaboradores tenha em consideração as suas competências, a capacidade de desempenharem as funções que lhes são atribuídas e a adesão à cultura da empresa.

Hoje, o sistema tal como existe é uma peça fundamental na gestão dos recursos humanos da empresa, pois a informação que fornece permite à CA Seguros conhecer melhor as competências e as capacidades dos seus colaboradores, bem como dispor de informação adequada para melhor

premiar o mérito e o empenho.

Contudo, novos desafios já se perspectivam. O projeto denominado Solvência II, que reconhece a importância do setor segurador para a sociedade e as consequências que o seu incumprimento pode trazer, pretende introduzir regras e formas de atuação que minimizem os riscos de incumprimento, o que terá impacto nos sistemas de avaliação e de gestão do desempenho. Com efeito, o Solvência II reconhece que a capacidade de as empresas cumprirem com os seus compromissos não pode ficar limitada à minimização dos riscos financeiros, pois estes dependem também da forma de governo das sociedades. E é aqui que o sistema de avaliação de desempenho poderá dar o seu contributo, na melhoria das competências, na formação e na motivação dos colaboradores. ♦



Hoje, o sistema tal como existe é uma peça fundamental na gestão dos recursos humanos, pois a informação que fornece permite conhecer melhor as competências dos colaboradores, bem como dispor de informação adequada para premiar o mérito

HUMANet

O seu portal de referência para o mundo dos recursos humanos e da gestão

www.human.pt

The advertisement shows a computer monitor displaying the HUMANet web portal. The portal interface includes a navigation menu on the left with items like 'Human', 'Recursos Humanos', 'Gestão', 'Recrutamento', 'Formação', 'Desenvolvimento', 'Assessment', 'Coaching', and 'Gestão de Talentos'. The main content area features a header with the text 'Sintonize o talento para obter resultados de negócio' and several news articles with images of people. To the right of the monitor, a large graphic contains the text 'HUMANet O seu portal de referência para o mundo dos recursos humanos e da gestão www.human.pt'.