



# Avaliação de Desempenho

# Gestão de desempenho

- ▶ Processo de criação de um ambiente de trabalho no qual as pessoas podem desempenhar o melhor de suas habilidades a fim de alcançar as metas da empresa.

## Variáveis Contextuais:

- Congruência do treinamento com metas;
- Recursos disponíveis;
- Restrições;
- Condições de trabalho;
- Tecnologia;
- Clima Organizacional.

## Variáveis Organizacionais:

- Aspectos situacionais facilitadores e restritores;
- Ensinar treinandos a lidar com restritores ou MUDAR ambiente;
- Papel importante na ocorrência do Impacto de Treinamento no Trabalho

# Avaliação de desempenho: definição

- ▶ Processo realizado por um supervisor em relação aos seus subordinados para ajudá-los a entender seus **objetivos, funções, expectativas e sucesso do seu desempenho**;
- ▶ Comparação entre desempenho atual e passado e os padrões de desempenho estabelecidos;
- ▶ Um meio, uma ferramenta para melhorar os resultados dos recursos humanos.
- ▶ Parte do sistema de gestão de desempenho;
- ▶ Resultado de um processo trimestral, semestral ou anual em que um gerente avalia o **desempenho de um funcionário**;
- ▶ Relaciona-se às exigências do cargo;



# Avaliação de desempenho: definição

## Utilizados para toda gama da Gestão de Recursos Humanos

- ▶ Promoções;
- ▶ Transferências;
- ▶ Desligamentos;
- ▶ Decisões sobre remuneração;

## Remuneração por desempenho

- ▶ Salários dos funcionários baseados em suas realizações
- ▶ Maior satisfação do funcionário
- ▶ Dados de avaliação de desempenho também podem ser usados para o planejamento de RH
- ▶ Para determinar o valor relativo de postos de trabalho
- ▶ Critérios para o recrutamento de determinados tipos de funcionários
- ▶ Validação dos testes de seleção.

# GERENCIAR O DESEMPENHO POSSIBILITA:

- ▶ Saber se as pessoas estão trabalhando na direção dos resultados esperados;
- ▶ Analisar o preparo e a competência;
- ▶ Identificar necessidades de desenvolvimento;
- ▶ Analisar variáveis do ambiente que estão afetando o desempenho;
- ▶ Antecipar ações para evitar que o desempenho seja desviado do esperado.



# CRÍTICAS NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

- ▶ Definição inadequada dos objetivos;
- ▶ Baixo nível de envolvimento da alta administração;
- ▶ Despreparo para administrar pessoas;
- ▶ Avaliação presa a um dia;
- ▶ Baixo nível de participação das chefias – preenchem formulários;
- ▶ Exclusão dos empregados do planejamento;
- ▶ Preparação Inadequada do Gerente;
- ▶ Avaliações da personalidade, em vez da avaliação do desempenho.



<https://www.youtube.com/watch?v=qVg5HEfT8pY>

# A Avaliação de Desempenho





# Feedback contínuo no desempenho

**Diálogo contínuo  
entre gerentes e  
subordinados.**

**Beneficia  
ambas as  
partes.**

**Alívio da  
ansiedade;**

**Alinha  
expectativas**

**Imediato e  
específico**

**Se os funcionários ficam surpresos com as avaliações, é muito provável que os supervisores não tenham fornecido o feedback contínuo.**

<https://www.youtube.com/watch?v=2rpPrlcRoRM>



# Auto avaliação

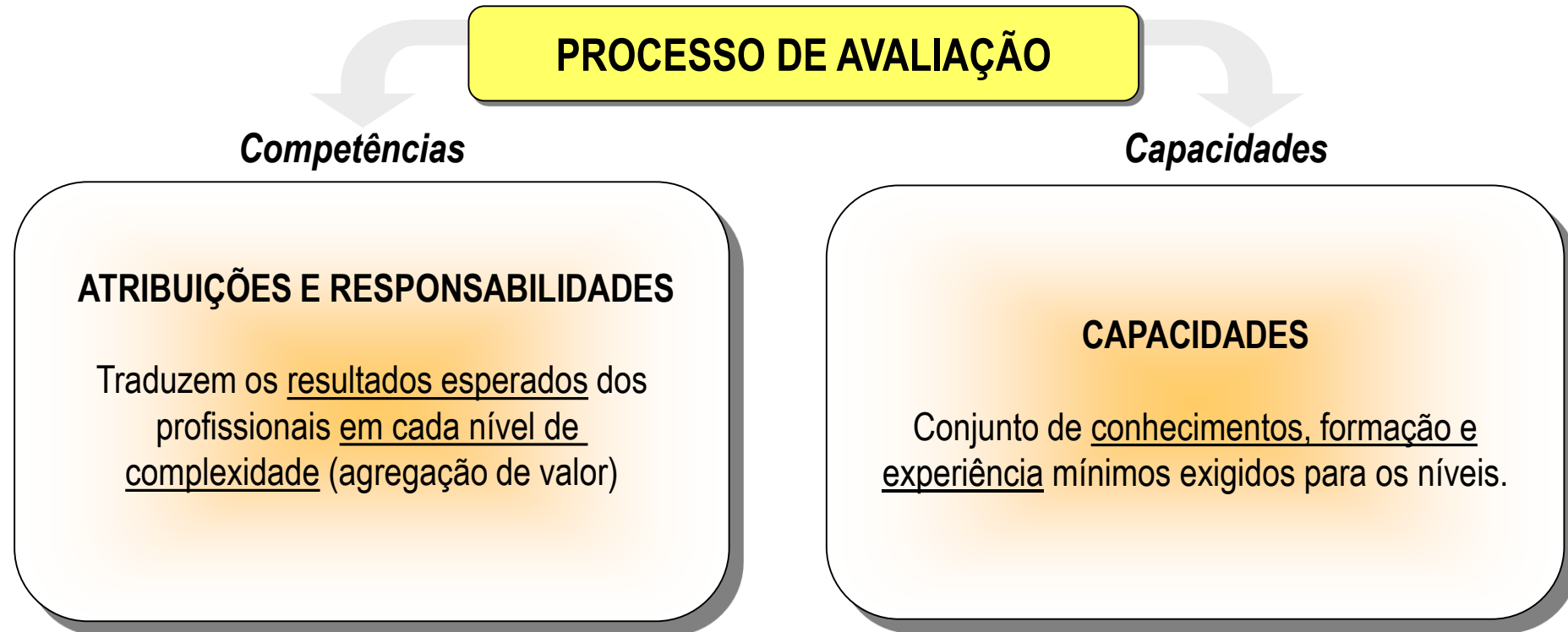
- ▶ Aumentar a participação do funcionário no processo de avaliação;
- ▶ Funcionário reflete sobre seus próprios pontos fortes e fracos;
- ▶ Favorece a discussão sobre as barreiras em relação ao desempenho efetivo;
- ▶ Gerente e funcionário estabelecem juntos metas futuras de desempenho ou planos de desenvolvimento dos funcionários.

# Tipos de avaliação de pessoas

- ▶ **Avaliação de Desenvolvimento** (competências e capacidades em níveis de complexidade)
- ▶ **Avaliação de Resultado** (metas e performance)
- ▶ **Avaliação de Comportamento** (valores e várias dimensões)
- ▶ **Avaliação de Potencial** (análise de tendências)



# Avaliação de Desenvolvimento



# Avalia-se a pessoa quanto aos parâmetros definidos em seu nível de complexidade.

## Ferramenta de Avaliação



### CONJUNTO DE CAPACIDADES

Representam o conjunto de conhecimentos e experiência exigidos e esperados em cada um dos níveis de complexidade. Tem caráter cumulativo. Podem ser gerais - válidos para o nível como um todo ou específicos por área funcional.

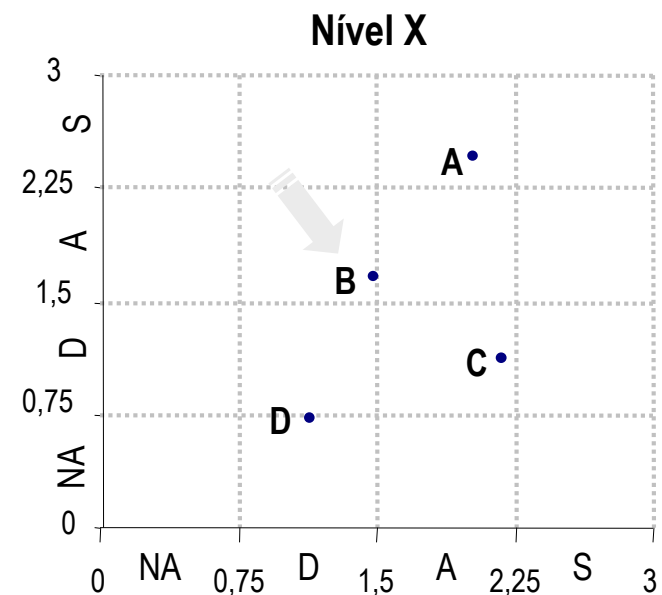
### COMPETÊNCIAS: ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES

Representam a entrega esperada para cada competência - o que cada um pode agregar ao negócio/ área considerando seu papel na organização (níveis de complexidade).

### Avaliação: Nível X

<b>S</b> Supera	= 3
<b>A</b> Atende	= 2
<b>D</b> Em Desenvolv.	= 1
<b>NA</b> Não atende	= 0

Capacidades

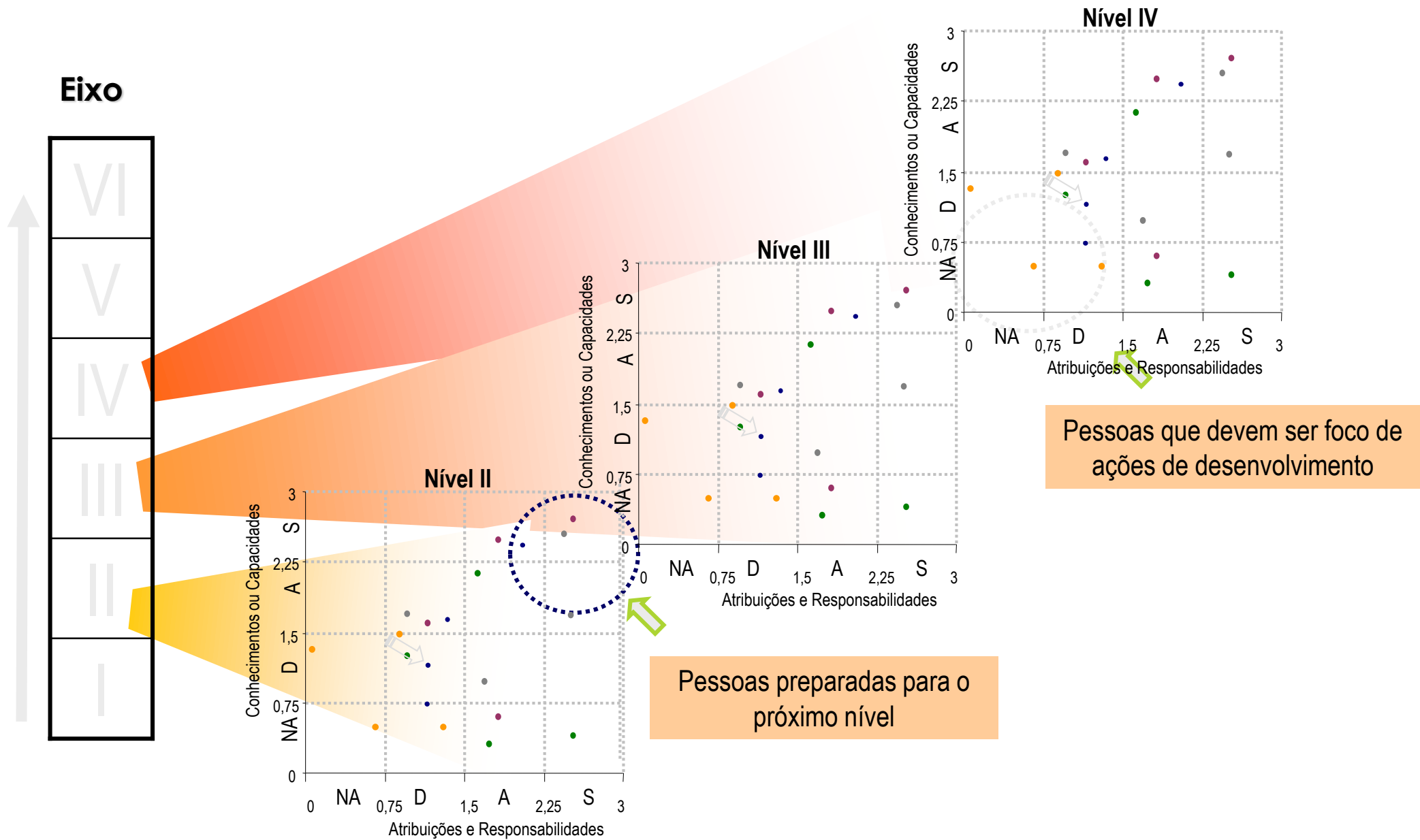


Competências

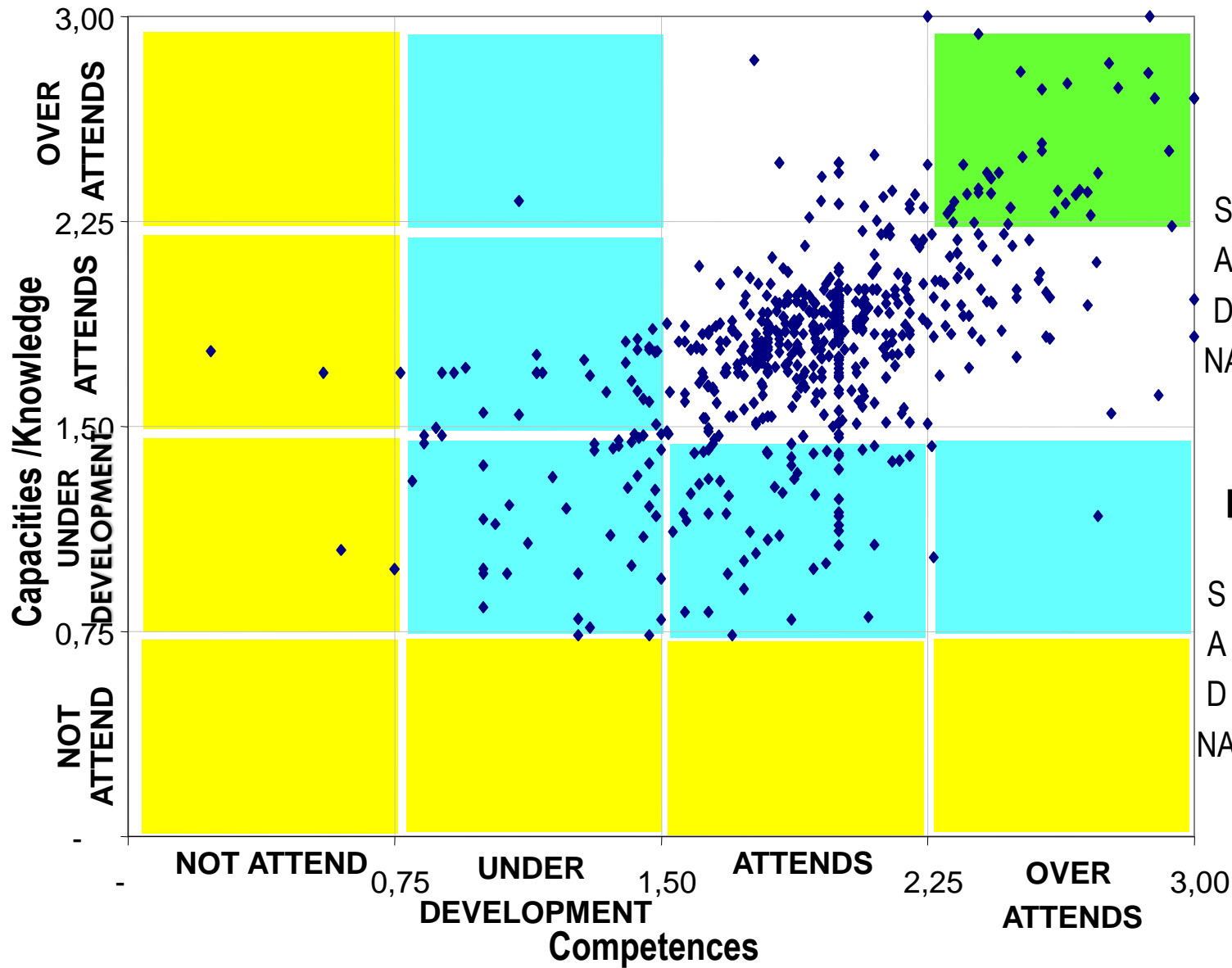
# Sistema de Avaliação - Ferramenta

Exemplo de Formulário de Avaliação – Supervisor (Operação)						Profund.	Avaliação				Méd
Peso	Categ	Detalhamento					NA (0)	D (1)	A (2)	S (3)	
30%	Gerais	Pacote Office (Outlook, Word, Excel e Power Point)				Profic.			X		1,6
		Sistemas de informação gerenciais (SAP)				Profic.		X			
		Organização: histórico, acionistas, estrutura organizacional, objetivos estratégicos e missão e valores.				Profic.		X			
		Principais políticas e procedimentos da empresa relacionados a sua atividade				Profic.			X		
		Mercado de atuação				Básico			X		
30%	Relac. à Trajet.	Análise financeira (ROI, EVA, Payback, etc.)				Básico		X			1,5
		Conceitos e ferramentas em Gestão de Projetos				Básico			X		
		Estruturação de orçamento				Básico			X		
		Ferramentas de análise de problemas				Avanç.		X			
		Planejamento Estratégico (indicadores de acompanhamento de resultados, BSC, etc)				Básico			X		
		Gestão de Pessoas (técnicas de liderança, equipes, coaching, etc)				Profic.		X			
40%	Especif	Possui o conhecimento específico de sua área em nível...				Profic.			X	2	
						0,3(1,6)+0,3(1,5)+0,4(2)				= 1,53	

# Planejamento da Gestão



# Exemplo de Resultados de Avaliação



**Number of Evaluations**

	NA	D	A	S
S		1	19	39
A	2	27	393	54
D	1	38	69	3
NA		2	1	

**Percentage of Evaluations**

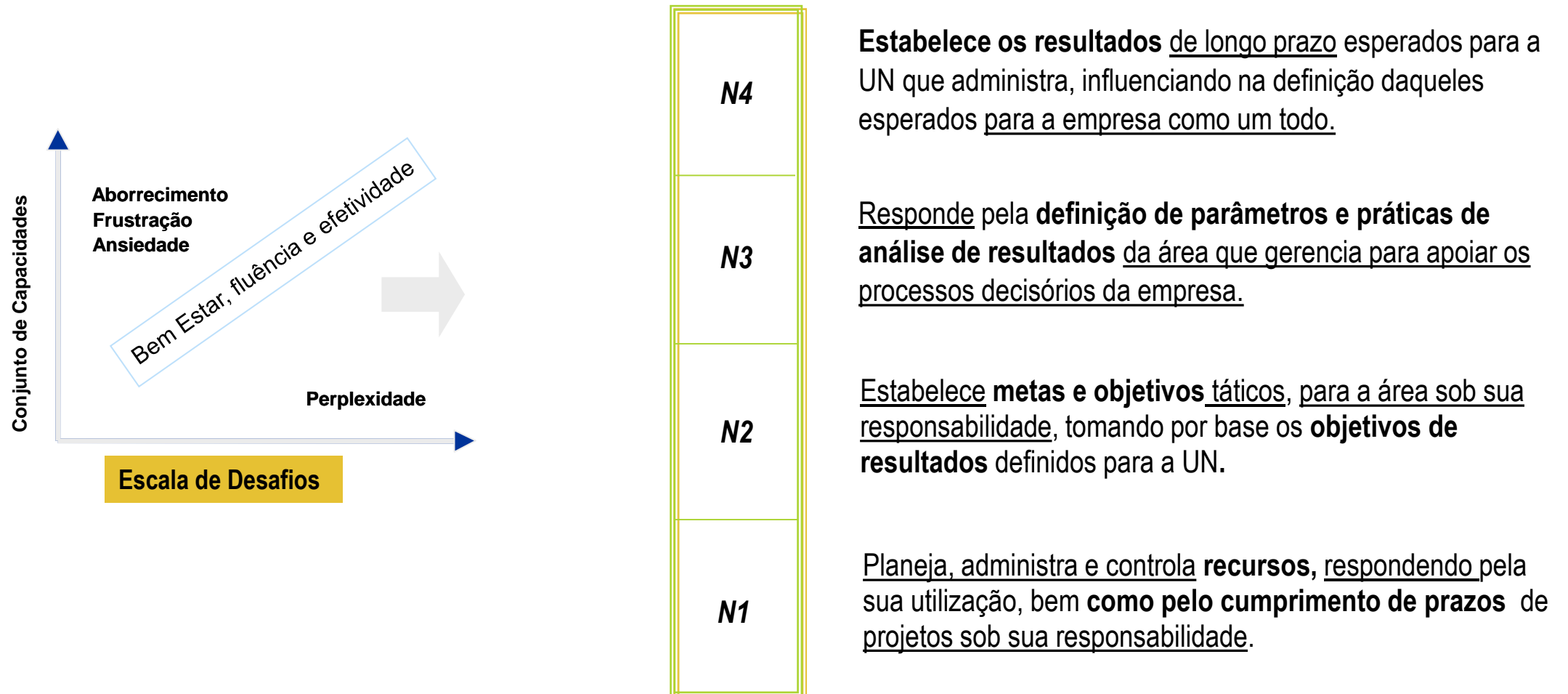
	NA	D	A	S
S		0,2%	2,9%	6,0%
A	0,3%	4,2%	60,6%	8,3%
D	0,2%	5,9%	10,6%	0,5%
NA		0,3%	0,2%	



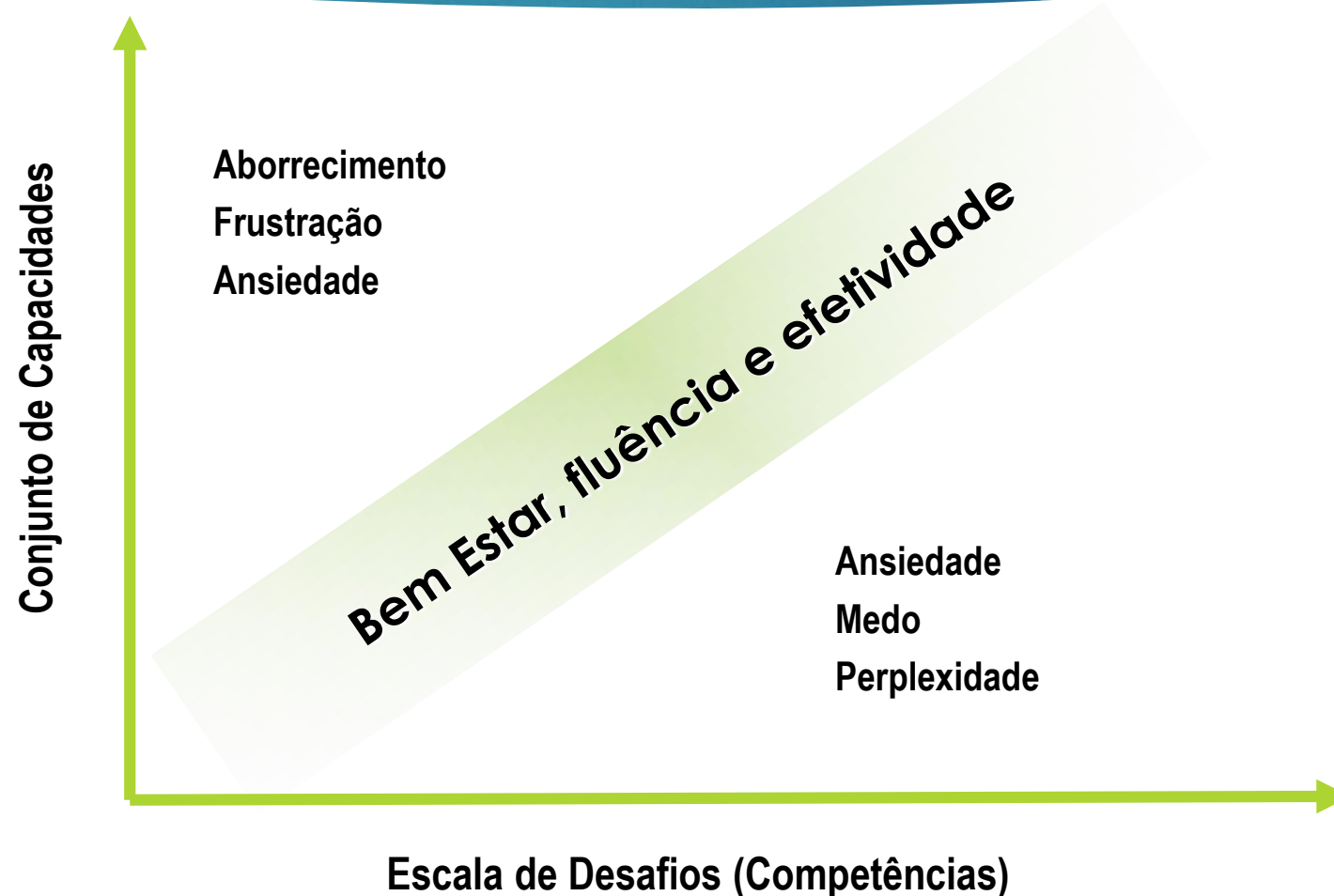
# Exemplo de Níveis de Complexidade

## Eixo Gerencial

### COMPETÊNCIA: ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS

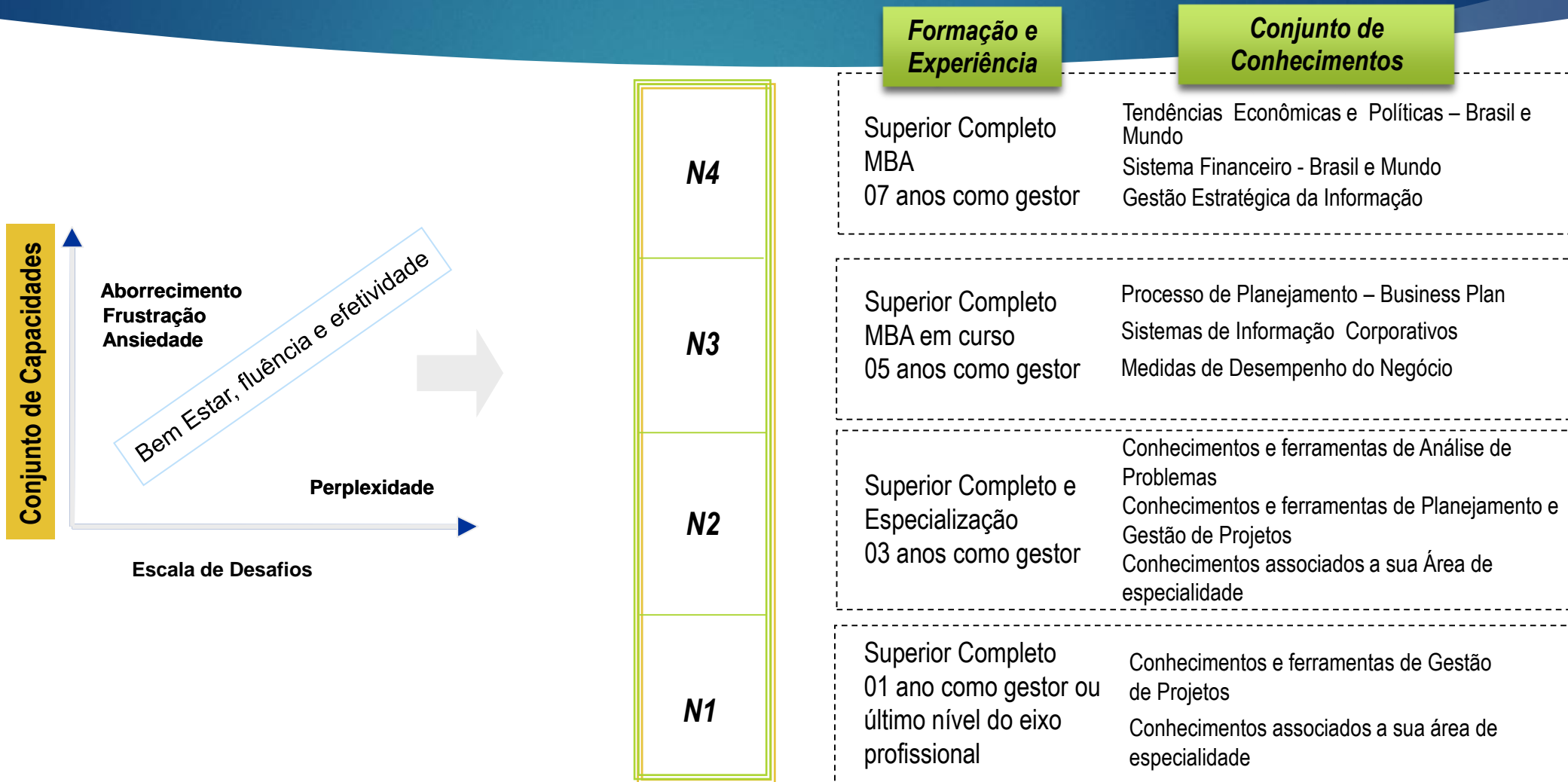


# Integração Entre Capacidade e Complexidade


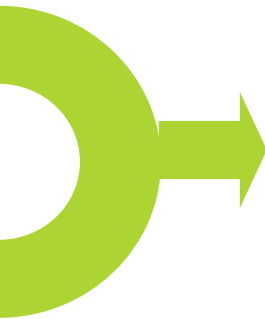



# Capacidades Associadas aos Níveis de Complexidade

## Eixo Gerencial



# Escala de Avaliação

<b>Não Atende</b>	NA (0)	O empregado deve desenvolver a atribuição requerida	 <b>Referência:</b> <b>Nível anterior de complexidade</b>
<b>Em desenvolvimento</b>	D (1)	O empregado encontra-se em processo de desenvolvimento da atribuição requerida.	 <b>Referência:</b> <b>Atendimento ao nível</b>
<b>Atende</b>	A (2)	O empregado demonstra pleno atendimento dos critérios definidos para seu nível de complexidade.	
<b>Supera</b>	S (3)	O empregado supera os critérios avaliados, pois já atende aos Critérios do nível posterior de complexidade	 <b>Referência:</b> <b>Nível posterior de complexidade</b>

# Sistema de Avaliação - Ferramenta

Compet.	<i>Exemplo de Formulário de Avaliação – Supervisor</i>				
	Atribuições e Responsabilidades	NA (0)	D (1)	A (2)	S (3)
<b>Foco no Resultado</b>	Administra recursos e prazos de projetos/ processos sob sua responsabilidade, garantindo eficiência operacional.				
	Constrói, no processo sob sua responsabilidade, o sentimento de compromisso e mobilização na direção das metas e resultados, considerando o atendimento aos padrões de qualidade vigentes.			<b>X</b>	
	Procura soluções conjuntas com pares para questões/ não-conformidades relacionadas ao processo em que atua, visando viabilizar o aperfeiçoamento dos sistemas de gestão.				
<b>Mobilização para Mudanças</b>	Mobiliza a equipe que coordena para a necessidade de questionar o trabalho realizado visando a melhoria contínua dos processos.		<b>X</b>		
	Implementa planos de ação para mudanças no processo/ projeto sob sua coordenação.				
<b>Gestão de Relacionamentos</b>	Define, em conjunto com pares e superiores, ações para o aperfeiçoamento das relações interpessoais relacionados ao processo/ projeto sob sua responsabilidade.				<b>X</b>
	Atua na coesão da equipe que coordena considerando a interação com atividades relacionadas.				
		$(2+1+3) / 3 =$			<b>2</b>

# Tipos de avaliação de pessoas

- ▶ **Avaliação de Desenvolvimento** (competências e capacidades em níveis de complexidade)
- ▶ **Avaliação de Resultado** (metas e performance)
- ▶ **Avaliação de Comportamento** (valores e várias dimensões)
- ▶ **Avaliação de Potencial** (análise de tendências)





# MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE RESULTADOS

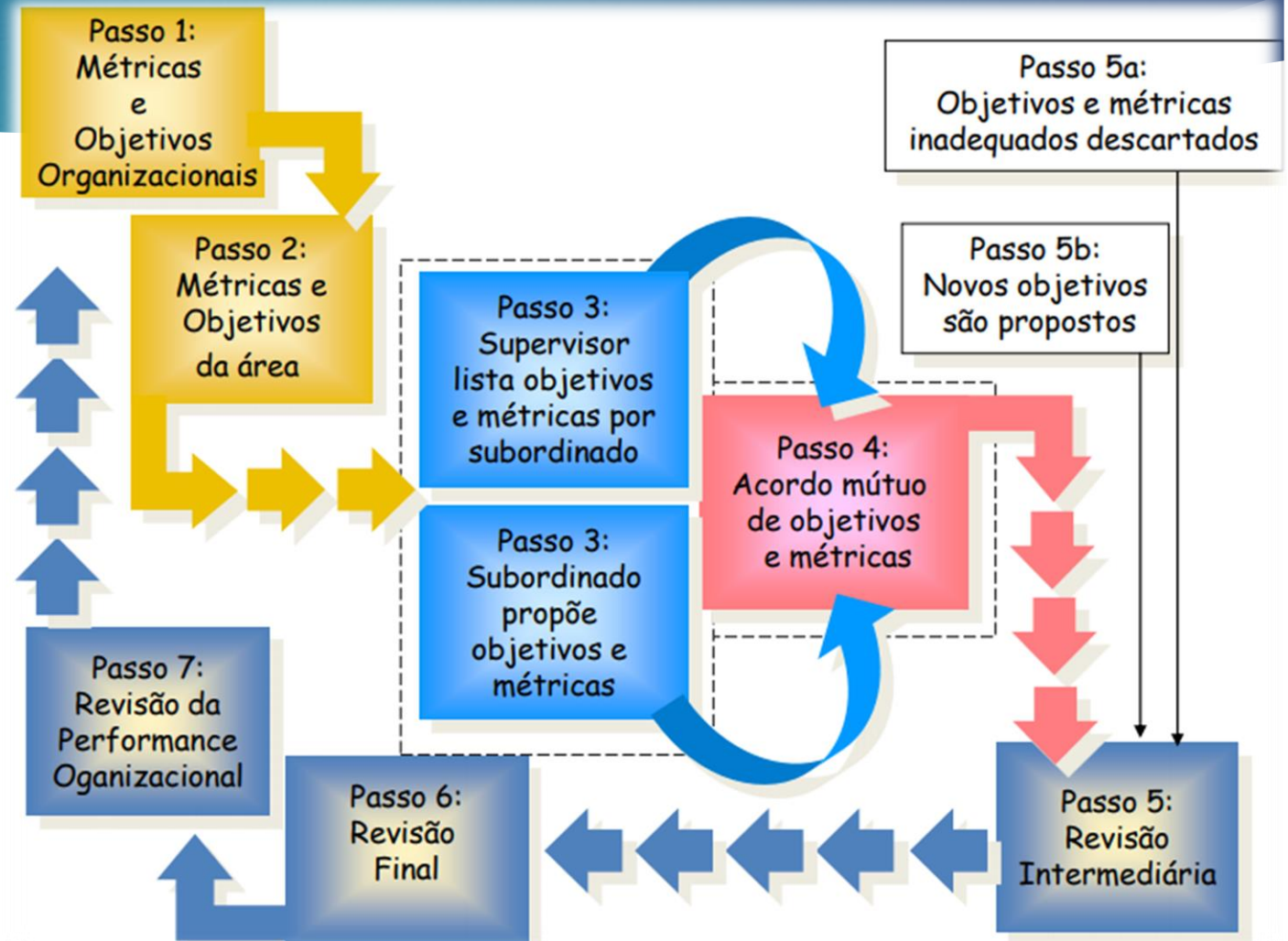




# MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE RESULTADOS

## Gestão por objetivos

- É uma filosofia gerencial. Os funcionários estabelecem os objetivos por meio da consulta de seus superiores e então esses objetivos são usados como base para a avaliação.
- Os objetivos são formulados para a empresa, para departamentos e para cada gerente e funcionário individual.



# MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE RESULTADOS

## Balanced Scorecard

- Pode ser utilizado para avaliar funcionários individualmente, equipes, unidades de negócio e a avaliação leva em conta 4 categorias relacionadas:
  1. finanças,
  2. clientes,
  3. processo corporativo e
  4. aprendizado e crescimento



# Que método de avaliação de desempenho deve ser usado?

- ▶ A escolha do método deve basear-se principalmente no **objetivo da avaliação**.
- ▶ É importante que o sistema escolhido seja usado adequadamente, **motivando discussões** entre gerentes e funcionários que resultem em **desenvolvimento do desempenho**.



# Tipos de avaliação de pessoas

- ▶ **Avaliação de Desenvolvimento** (competências e capacidades em níveis de complexidade)
- ▶ **Avaliação de Resultado** (metas e performance)
- ▶ **Avaliação de Comportamento** (valores e várias dimensões)
- ▶ **Avaliação de Potencial** (análise de tendências)



# Avaliação de comportamento: escala gráfica

Fatores	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo
<b>Assiduidade</b> (comparece ao trabalho sem faltas)					
<b>Pontualidade</b> (Comparece ao trabalho sempre no horário)					
<b>Trabalho em equipe</b>					
<b>Criatividade</b> (capacidade de inovar)					
<b>Produção</b> (Realiza o trabalho solicitado)					
<b>Resolução de problemas</b>					



# MÉTODO DE TRAÇOS DE PERSONALIDADE: padrão misto

- ▶ Há 3 descrições específicas de cada traço, refletindo 3 níveis de desempenho: **Superior, médio e inferior**. Essas descrições ficam em ordem aleatória.

## Exemplo: liderança

- O funcionário não tem habilidade de supervisão; frequentemente lida mal com os demais funcionários e às vezes discute.
- O funcionário tem habilidades efetivas de supervisão; incentiva a produtividade, a qualidade e o desenvolvimento dos outros funcionários.
- O funcionário demonstra ter habilidade em dirigir equipes; em coordenar efetivamente as atividades da unidade; geralmente, atua como um líder dinâmico e motiva os funcionários a apresentarem elevado desempenho. Alta.

Fraca

Média

Alta

# MÉTODO DE TRAÇOS DE PERSONALIDADE

## Escolha forçada

- 1) a) Trabalha muito  
b) Trabalha com rapidez
- 2) a) Mostra iniciativa  
b) É responsável com os clientes
- 3) a) Produz pouca qualidade  
b) Não tem bons hábitos de trabalho

## Ensaio

Requer que o avaliador elabore uma redação descrevendo da melhor forma possível o funcionário que está sendo avaliado. Em geral, é instruído a descrever os pontos fortes e pontos a melhorar dos funcionários e fazer recomendações para seu desenvolvimento.



# MÉTODOS COMPORTAMENTAIS

## Incidente crítico

O incidente crítico ocorre quando o comportamento resulta em eficiência ou omissão incomuns em alguma parte do trabalho. O gerente mantém um registro durante o período de avaliação e anota os incidentes mais importantes relacionados ao desempenho do trabalho.

## Lista de verificação comportamental

Consiste na verificação de uma lista de sentenças descritivas que caracterizem o desempenho ou comportamento do funcionário

### Exemplos:

- É capaz de explicar o equipamento com clareza
- Mantém-se a par da novidade em tecnologia
- Tende a ser um trabalhador constante
- Responde com rapidez às necessidades dos clientes
- Processa pedidos corretamente

# MÉTODO COMPORTAMENTAIS

## Escala de classificação comportamental

Uma escala de classificação comportamental costuma ser desenvolvida por uma comissão que inclui subordinados e gerentes que busca identificar as características ou dimensões (âncoras) relevantes ao cargo.

**Vantagem:** o pessoal de fora do RH participa do desenvolvimento. Há uma aceitação maior do processo de avaliação de desempenho e de suas medidas.

**Desvantagem:** requer tempo e esforços consideráveis.

# MÉTODO COMPORTAMENTAIS: escalas de observação do comportamento

- ▶ Destina-se a medir com que frequência os comportamentos foram observados. O avaliador será observador e não juiz. Assim, o avaliador pode fornecer *feedback* mais construtivo ao funcionário.

Exemplo:

**A. Revisa os resultados da produtividade individual com o gerente.**

Quase nunca  
1          2          3          4          5  
Quase sempre

**B. Formula objetivos específicos para cada contato.**

Quase nunca  
1          2          3          4          5  
Quase sempre

# Tipos de avaliação de pessoas

- ▶ **Avaliação de Desenvolvimento** (competências e capacidades em níveis de complexidade)
- ▶ **Avaliação de Resultado** (metas e performance)
- ▶ **Avaliação de Comportamento** (valores e várias dimensões)
- ▶ **Avaliação de Potencial** (análise de tendências)



# Matriz de Endereçamento (nine box)

- ▶ **A matriz Nine Box é uma ferramenta simples e eficaz, utilizada para avaliar o talento nas organizações.**

Sua função é analisar os colaboradores em duas dimensões:

- ▶ seu desempenho no passado
  - ▶ seu potencial futuro
- ▶ **Facilitador:** pessoa do RH ou alguém responsável pelo desenvolvimento de lideranças e/ou planejamento de sucessão.

# Nine Box



# Matriz de Endereçamento (nine box)

## Dicas práticas

### ▶ 1. Estabeleça uma referência

- Definir uma pessoa com maior desempenho e potencial; o benefício desse processo está na discussão;
- Depois de todos terem sido ouvidos, se houver acordo, você tem um ponto de referência (benchmark) para comparar o desempenho e potencial dos outros colaboradores;

### ▶ 2. Planejamento de sucessão

- O foco deverá ser nas caixas de canto superior direito. Este é o seu pool de alto potencial;
- O gestor muitas vezes têm pontos cegos com seus funcionários e não sabe como eles são percebidos por outras pessoas;
- Essas discussões em equipe podem então ajudar a encontrar líderes potenciais não observados antes;

### ▶ 3. Trabalho em equipe

- Seja a organização funcional ou segmentada, o desenvolvimento dos talentos é uma das poucas coisas que pode ser trabalhada através de uma equipe de gerenciamento;