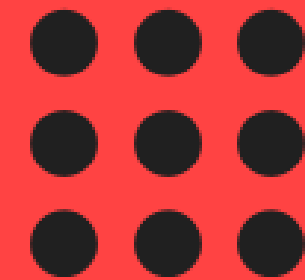




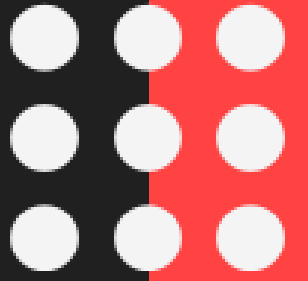
PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO
TRABALHO

AValiação DE DESEMPENHO

Maria Auxiliadora Motta Barreto



USP



Como vocês avaliam essa situação?



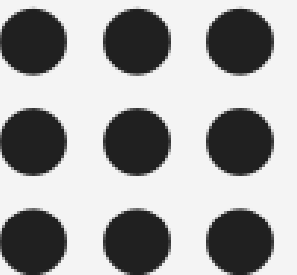


O que é avaliação?



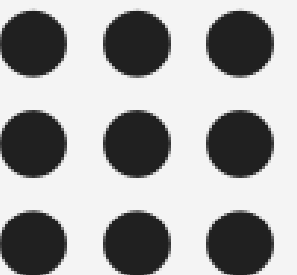
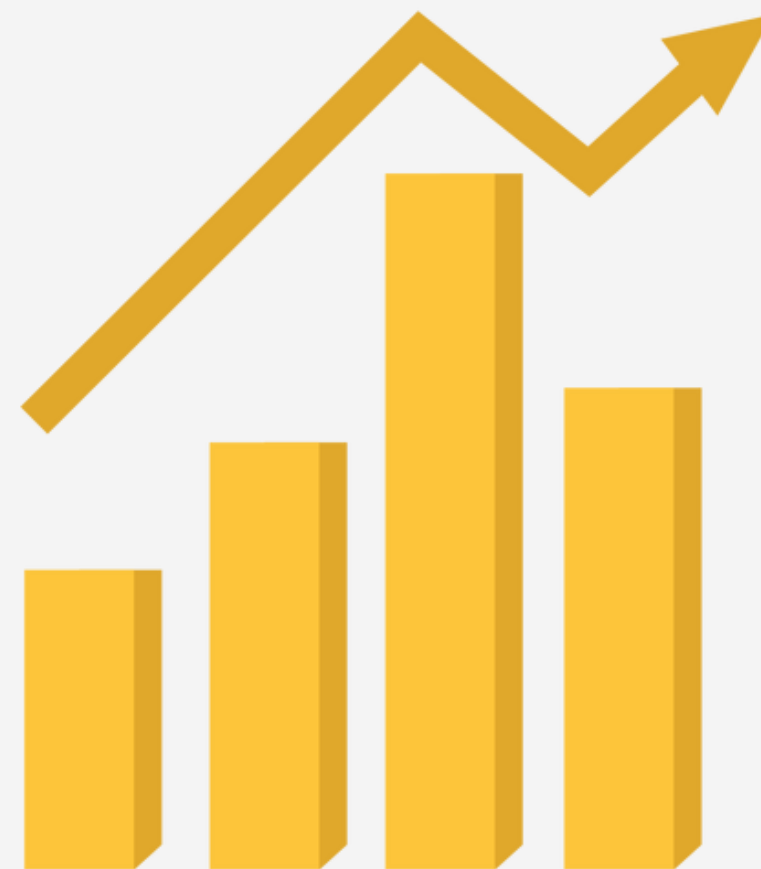
Avaliar

“Fazer uma consideração sobre algo, alguém ou sobre si mesmo. Apreciar ou atribuir valor a algo”



Desempenho

Desempenho (ou performance) é um conjunto de características ou capacidades de comportamento e rendimento de um indivíduo, de uma organização ou um grupo de seres humanos”

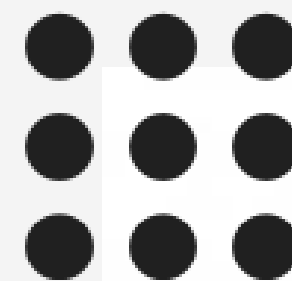


Avaliação de desempenho

Performance Evaluation

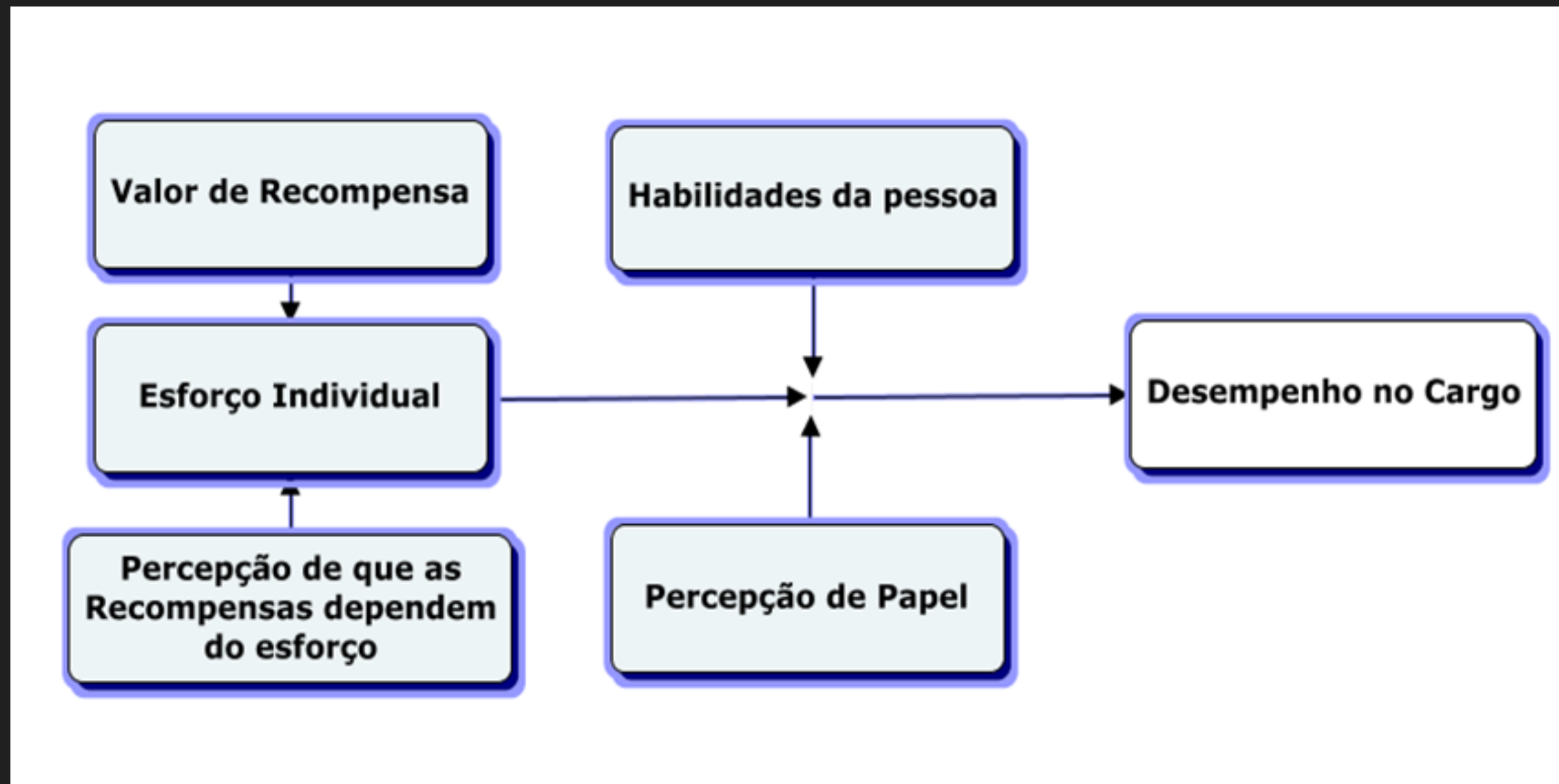
A avaliação do desempenho é um processo dinâmico e sistemático que envolve avaliado e avaliador.

Por ex,
num cargo....



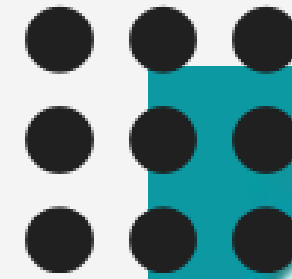
Avaliação de desempenho

Performance Evaluation



Objetivos

Performance Evaluation





Objetivo Principal

Melhorar os resultados das pessoas e da organização

Foco

Performance Evaluation

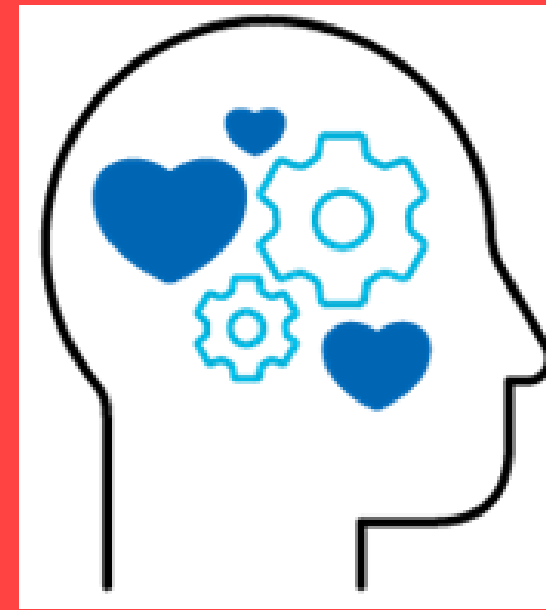


- Aferição do potencial
- Análise comportamental
- Desenvolvimento Profissional
- Realização de Metas e resultados





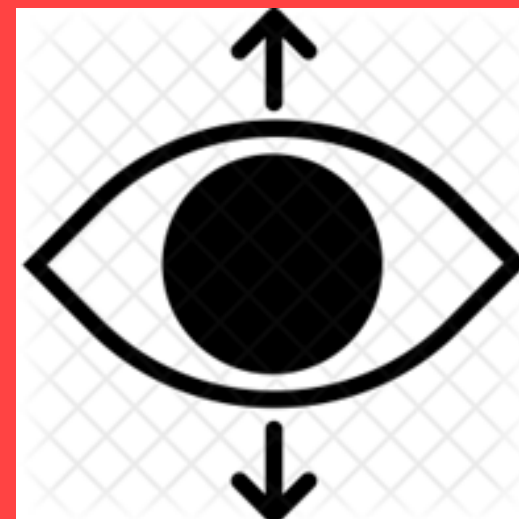
Reduzir
INCERTEZAS



Aferir
COMPORTAMENTO



Identificar
CAUSA



Estabelecer
PERSPECTIVAS



Medir
SATISFAÇÃO



Objetivos Específicos

- Aferição do potencial
- Análise comportamental
- Desenvolvimento Profissional
- Adequação do indivíduo ao cargo;
- Feedback para o funcionário;
- Treinamento;
- Movimentação de pessoal;
- Incentivo salarial ao bom desempenho;
- Melhoria do relacionamento líder x equipe;
- Estímulo à maior produtividade

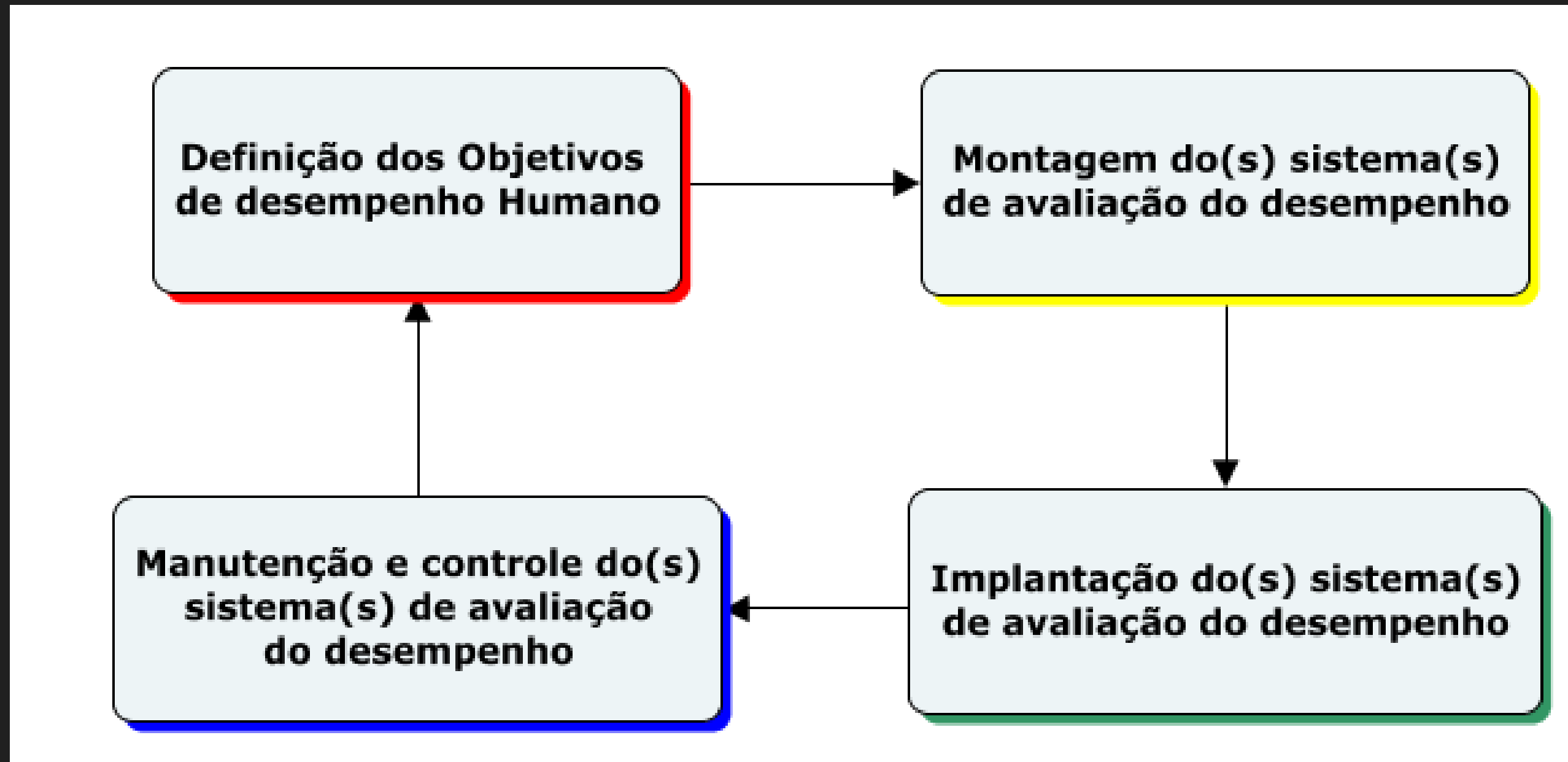
Plano de ação para implantar AD

5w2h

PLANO DE AÇÃO: ANÁLISE DE DESEMPENHO		
Quem?		
Avaliado:	Avaliadores:	
Todos os empregados	Supervisor Outros supervisores Pares ou colegas O próprio empregado	Subordinado Gerentes do pessoal Consultor externo combinação de grupo
O quê?		
Foco:	Tempo de referência:	Especificações:
Pessoas	Desempenho atual Potencial futuro	Traços Pessoais resultados alcançados
Por quê?		
Melhorar força de trabalho	Base para promoções	
Melhorar o desempenho	Base para desligamento	
Determinar necessidades de treinamento	Auxílio em recrutamento e seleção	
Desenvolvimento de papel	Mecanismo de retroação e comunic.	
Quando?		
Formal:	Informal:	
Anualmente	Semanalmente	
Semestralmente	Diariamente	
Trimestralmente	Continuamente	
Onde?		
Lugar onde será feito (Ex: no escritório do chefe)		
Como?		
Escolha do método e adaptações		

Avaliação de Desempenho

Fluxograma de aplicação



Tipos de Avaliação

- Métodos tradicionais:
 - 1-) Por escala gráfica
 - 2-) Por escolha forçada
 - 3-) Auto-Avaliação

- Através de Pesquisa de Campo
- Avaliação orientada por Objetivos;
- Avaliação a 360º



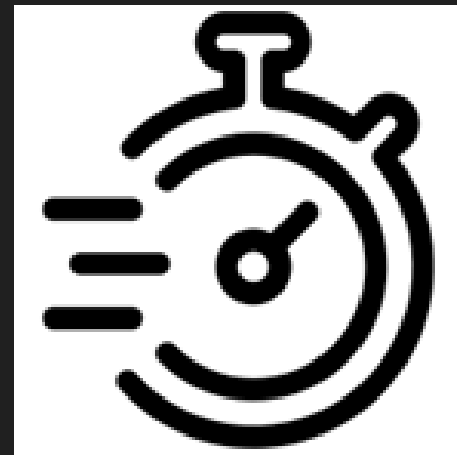
Escalas gráficas



Escala Gráfica da Avaliação de Desempenho

Fatores	Ótimo	Bom	Regular	Sofrível	Fraco
Produção	Sempre ultrapassa os padrões	Às vezes ultrapassa os padrões	Satisfaz os padrões	Às vezes abaixo dos padrões	Sempre abaixo dos padrões
Qualidade	Excepcional qualidade no trabalho	Superior qualidade no trabalho	Qualidade satisfatória	Qualidade insatisfatória	Péssima qualidade no trabalho
Conhecimento do Trabalho	Conhece todo o trabalho	Conhece mais do que o necessário	Conhece o suficiente	Conhece parte do trabalho	Conhece pouco o trabalho
Cooperação	Excelente espírito de colaboração	Bom espírito de colaboração	Colabora normalmente	Colabora pouco	Não colabora
Compreensão de Situações	Excelente capacidade	Boa capacidade	Capacidade satisfatória	Pouca capacidade	Nenhuma capacidade
Criatividade	Tem sempre excelentes ideias	Quase sempre tem excelentes ideias	Algumas vezes apresenta ideias	Raramente apresenta ideias	Nunca apresenta ideias
Realização	Excelente capacidade de realizar	Boa capacidade de realizar	Razoável capacidade de realizar	Dificuldade em realizar	Incapaz de realizar

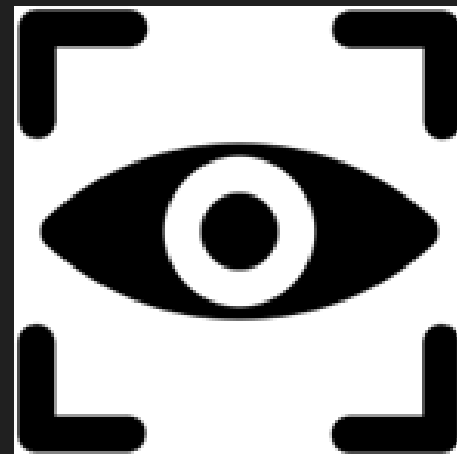
Escalas gráficas



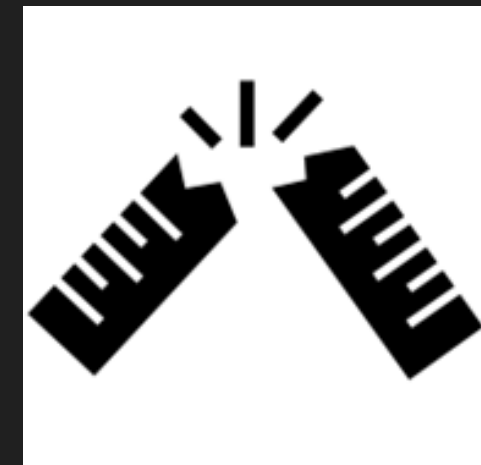
Rápidez



Facilidade



Visualização



Inflexibilidade

Avaliação por escolha forçada



8.5. Método da escolha forçada

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO								
Nome: _____		Cargo: _____		Departamento: _____				
Embaixo você encontrará blocos de frases. Anote um "x" na coluna ao lado, com o sinal "+" para indicar a frase que melhor define o desempenho do funcionário e com o sinal "-" para a frase que menos define o seu desempenho. Não deixe nenhum bloco sem preencher duas vezes.								
<p>Apresenta produção elevada</p> <p>Comportamento dinâmico</p> <p>Tem dificuldade com números</p> <p>É muito sociável</p>	Nº	+	-	<p>Dificuldade em lidar com pessoas</p> <p>Tem bastante iniciativa</p> <p>Gosta de reclamar</p> <p>Tem medo de pedir ajuda</p>	Nº	+	-	
<p>Tem espírito de equipe</p> <p>Gosta de ordem</p> <p>Não suporta pressão</p> <p>Aceita críticas construtivas</p>				<p>Tem potencial de desenvolvimento</p> <p>Toma decisões com critério</p> <p>É lento e demorado</p> <p>Conhece o seu trabalho</p>				
<p>Tem boa aparência pessoal</p> <p>Comete muitos erros</p> <p>Oferece boas sugestões</p> <p>Decide com dificuldade</p>				<p>Nunca se mostra desagradável</p> <p>Produção razoável</p> <p>Tem boa memória</p> <p>Expressa-se com dificuldade</p>				

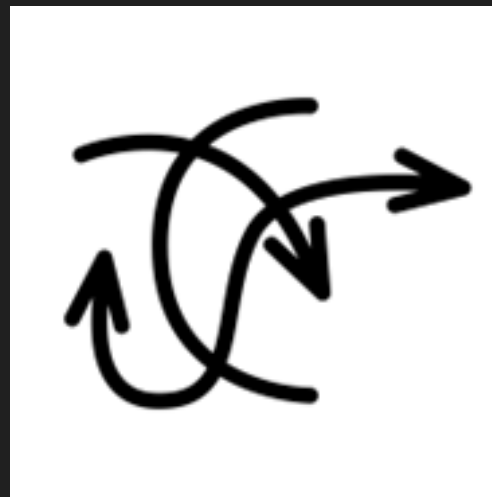
Avaliação por escolha forçada



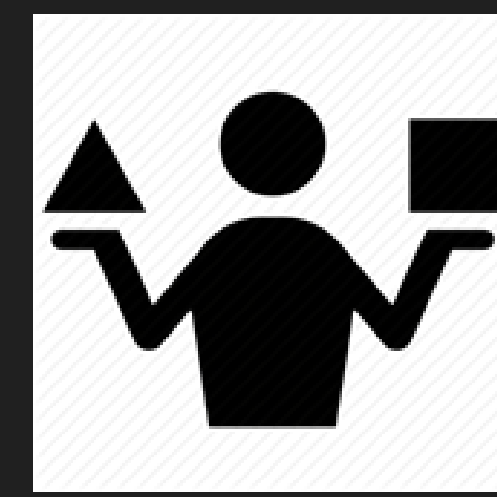
Halo Effect



+ Confiabilidade



Complexidade



Comparativo

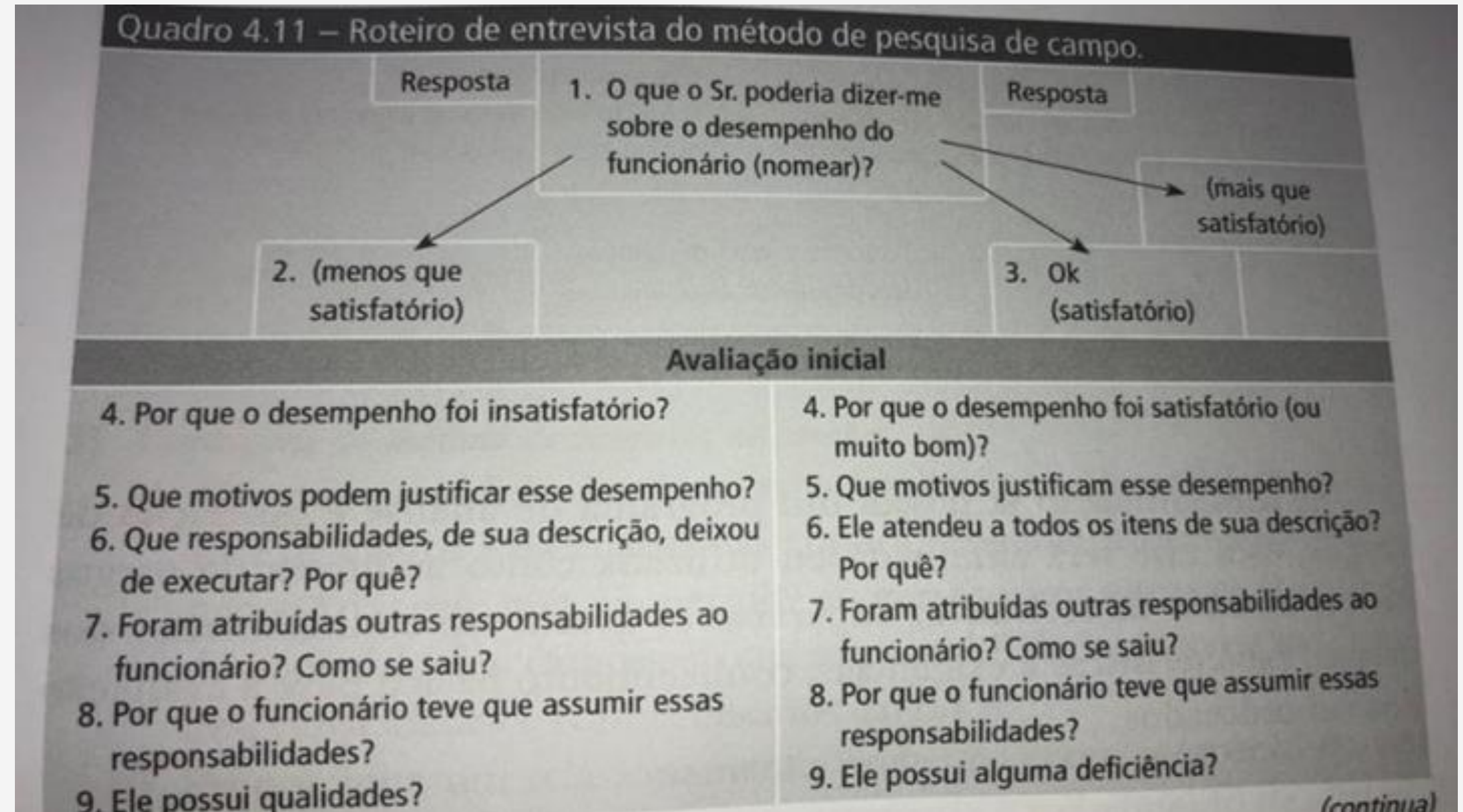
Auto avaliação



Métodos tradicionais

- Auto conhecimento;
- Independente do método;
- Auto crítica;
- Desenvolvimento pessoal;
- Perspectivas para o futuro

Pesquisa de Campo



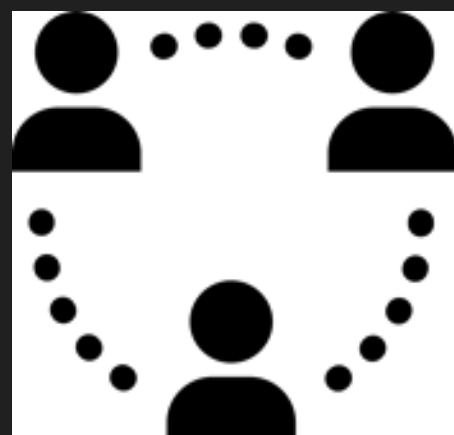
Pesquisa de Campo



Entrevista c/
superior



Avaliação profunda
e Objetiva



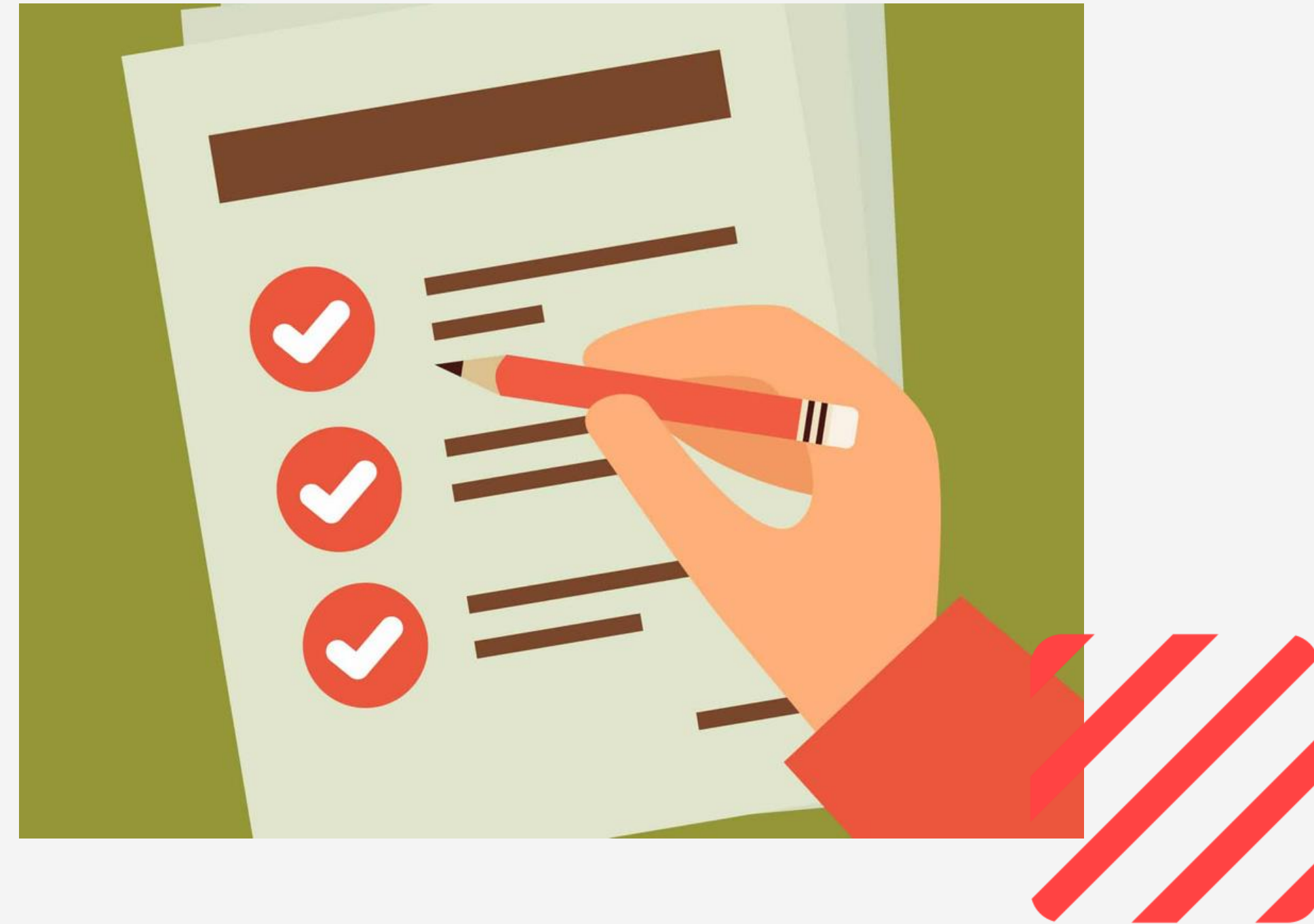
Integração
(ARH & Outras áreas)



Custo
elevado

Avaliação orientada por objetivos

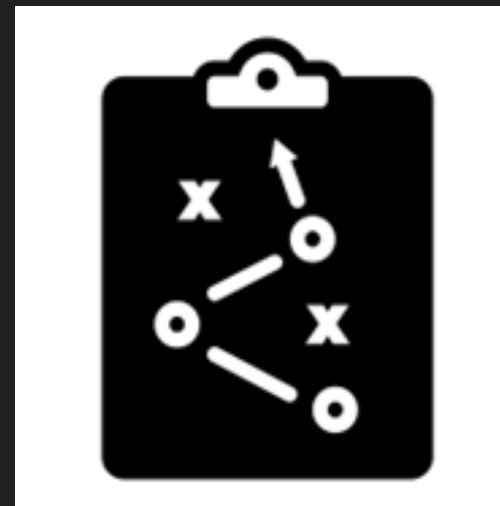
Avaliar o que cada colaborador conseguiu oferecer para a empresa em determinado período a partir de metas pré-estabelecidas. Concorde com os objetivos estratégicos da empresa.



Avaliação orientada por objetivos



Metas



Estratégia

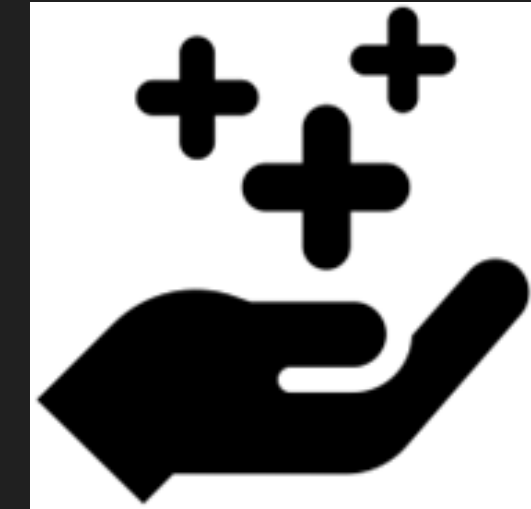


Negociação

Avaliação 360°



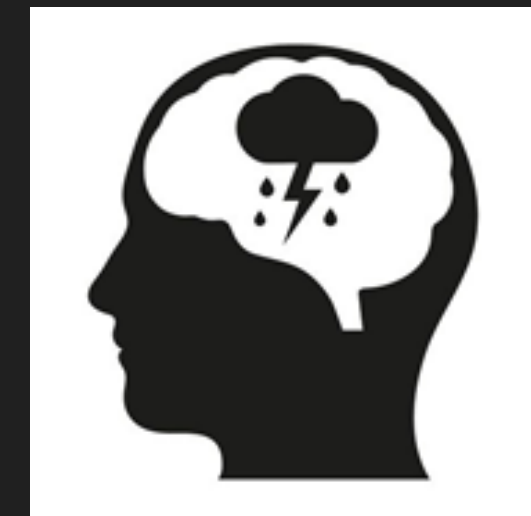
Avaliação 360°



Informações
valiosas



Avaliação
Global



Pode gerar
atrito

ERROS QUE DEVEM SER EVITADOS

- **Efeito Pessoal:**
Ocorre quando é avaliada a pessoa e não seu desempenho;
- **Efeito complacência:**
Ocorre quando o líder acredita que membros da sua equipe têm desempenho padrão em todos os fatores, excelentes, regulares ou péssimos;
- **Fatos Recentes:**
Ocorre quando ao avaliar são considerados apenas os últimos acontecimentos e não o desempenho de todo o período de avaliação;

ERROS QUE DEVEM SER EVITADOS

- **Efeito Semelhança:**
Ocorre quando o avaliador tem a tendência de avaliar o funcionário à semelhança de si próprio. Assim, o avaliador julga mais favoravelmente os funcionários que se identificam mais com ele mesmo;
- **Primeira Impressão:**
É a tendência que o avaliador tem de valorizar a primeira impressão que teve sobre o funcionário, fazendo com que essa impressão se sobreponha ao desempenho real do mesmo.
- **Efeito halo:**
É a possibilidade de que a avaliação de um item, produto ou indivíduo possa, sob umalgum viés, interferir no julgamento sobre outros importantes fatores, contaminando o resultado geral.



Efeito Halo



Impressão Positiva

O Efeito Halo está ligado a uma avaliação positiva de uma (ou mais) característica(s), baseado numa avaliação positiva de outra característica.

Superestimação

Apenas uma característica que se sobressai e que é bem avaliada, pode encobrir as avaliações razoáveis das outras, superestimando-as.

Simpatia Gratuita

A simpatia gratuita pode estar relacionada ao Efeito Halo, pelo fato de você ficar bem impressionado com uma determinada característica, e extrapolar isso para a figura da pessoa como um todo.

x

Efeito Horn



Impressão Negativa

O Efeito Horn está ligado a uma avaliação negativa de uma (ou mais) característica(s), baseado numa avaliação negativa de outra característica.

Subestimação

Apenas uma característica apagada e que é mal avaliada, pode encobrir as avaliações razoáveis das outras, subestimando-as.

Antipatia Gratuita

A antipatia gratuita pode estar relacionada ao Efeito Horn, pelo fato de você ficar mal impressionado com uma determinada característica, e extrapolar isso para a figura da pessoa como um todo.

COPYRIGHT @ GESTAO INDUSTRIAL.COM



A entrevista de AD

1. Dar oportunidade para o funcionário melhorar – apontando caminhos
2. Deixar o entrevistado ciente do próprio comportamento, ressaltando seus pontos fortes
3. Ambos – avaliado e avaliador – se comprometem com a mudança - PACTO
4. Melhorar as relações entre o entrevistador e entrevistado – aumenta a possibilidade de franqueza
5. Reduzir dissonâncias, ansiedades, tensões e incertezas que surgem

