



# Avaliação de Desempenho

ADRIANA CRISTINA FERREIRA CALDANA

# Agenda

- **Sistemas de gestão de desempenho**
  - **Programas de avaliação de desempenho**
  - **Desenvolvimento de um programa de avaliação eficiente**
- 
- <https://www.youtube.com/watch?v=30TT-V33Vts>
  - <https://www.youtube.com/watch?v=eQHhnJcfQ54>

# Sistemas de gestão de desempenho

3

- O que é?
- Qual é a sua importância?
- Alguém já passou por uma avaliação de desempenho?

# Sistemas de gestão 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.**

- **Avaliação de desempenho**

- 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
- Em quais aspectos melhorar e por quê



# Sistemas de gestão de desempenho

Como os gestores sabem se seus esforços estão valendo a pena em termos da contribuição dos funcionários?

- **Avaliações são:**

- Ferramentas
- Manter e melhorar a produtividade.
- Facilitar o progresso em direção aos objetivos estratégicos.
- Direcionar aos objetivos estratégicos da organização.



- Alinhar **os objetivos** dos funcionários e da empresa
- Fornecer **feedback contínuo** aos funcionários
- Identificar as oportunidades de **melhorias**
- **Recompensar o trabalho** dos funcionários



Parte muito pequena!

# Etapas do processo de gestão do desempenho

## ETAPA 1:

- Estabelecimento de **metas**.
- Alinhamento com **os objetivos de nível superior**.

## ETAPA 2:

- Estabelecimento de **expectativas e padrões de comportamento**.
- Alinhamento das metas do funcionário com os da organização



## ETAPA 5:

Tomada de decisão por parte do RH (ex.: Pagamento, Promoções, etc.)

## ETAPA 4:

Avaliação do desempenho realizada pelo gestor

## ETAPA 3:

Feedback contínuo do desempenho, fornecido durante todo o ciclo

## ETAPA 4:

Condução de uma reunião formal de avaliação

# 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 à 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 A 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.



# 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

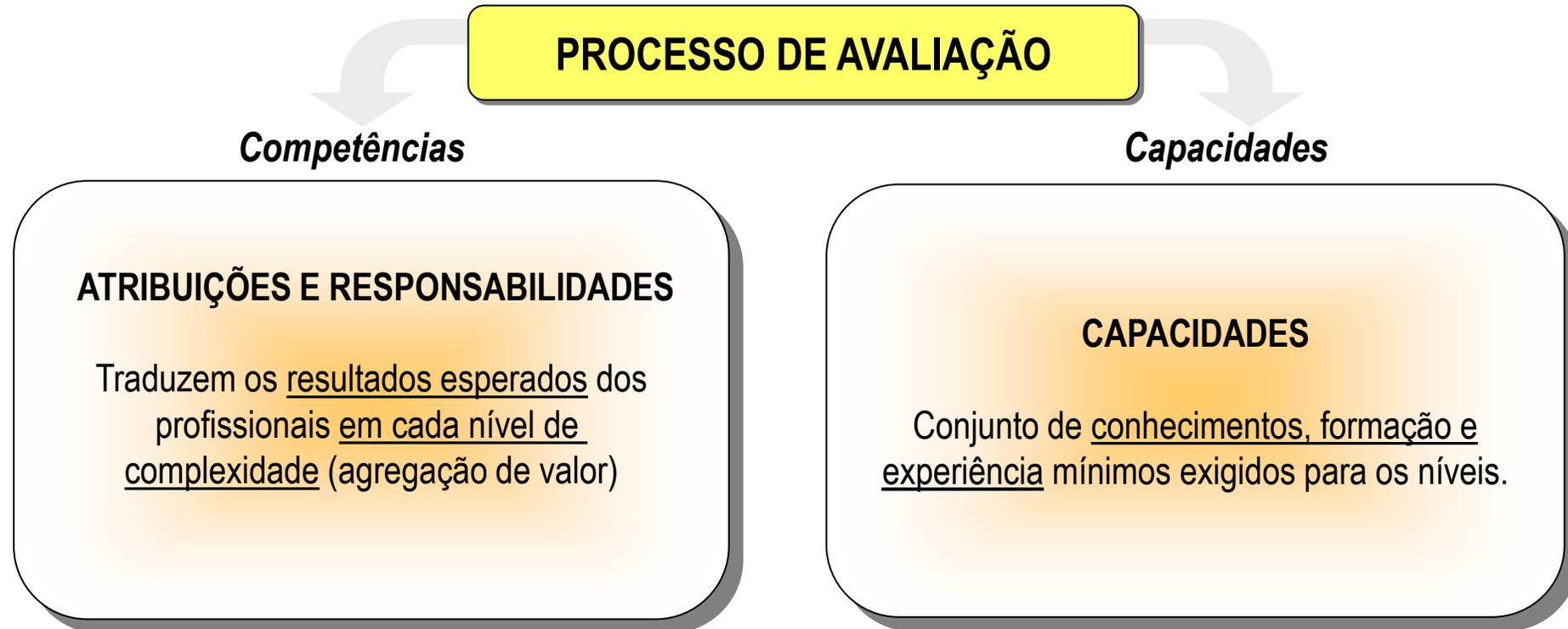
- ▶ Aumentar a participação do funcionário no processo de avaliação;
- ▶ Funcionário reflete sobre seus próprios pontos fortes e fracos;
- ▶ Favorece a discussão sobre as barreiras em relação ao desempenho efetivo;
- ▶ Gerente e funcionário estabelecem juntos metas futuras de desempenho ou planos de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

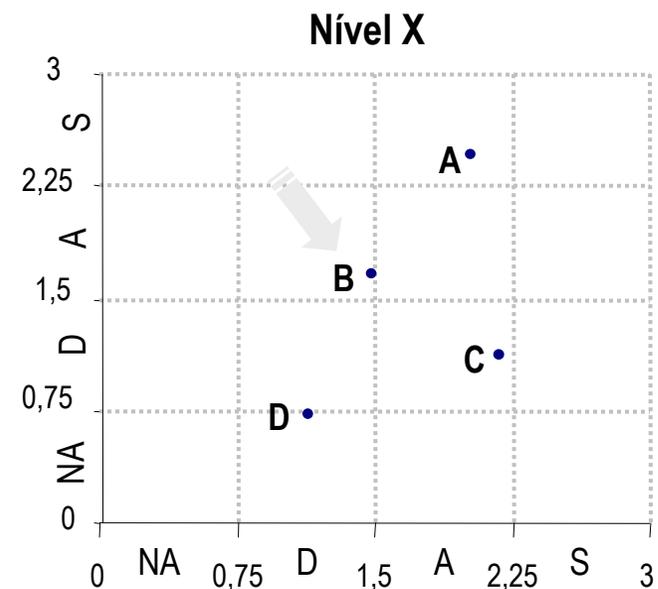
### COMPETÊNCIAS: ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES

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

Capacidades

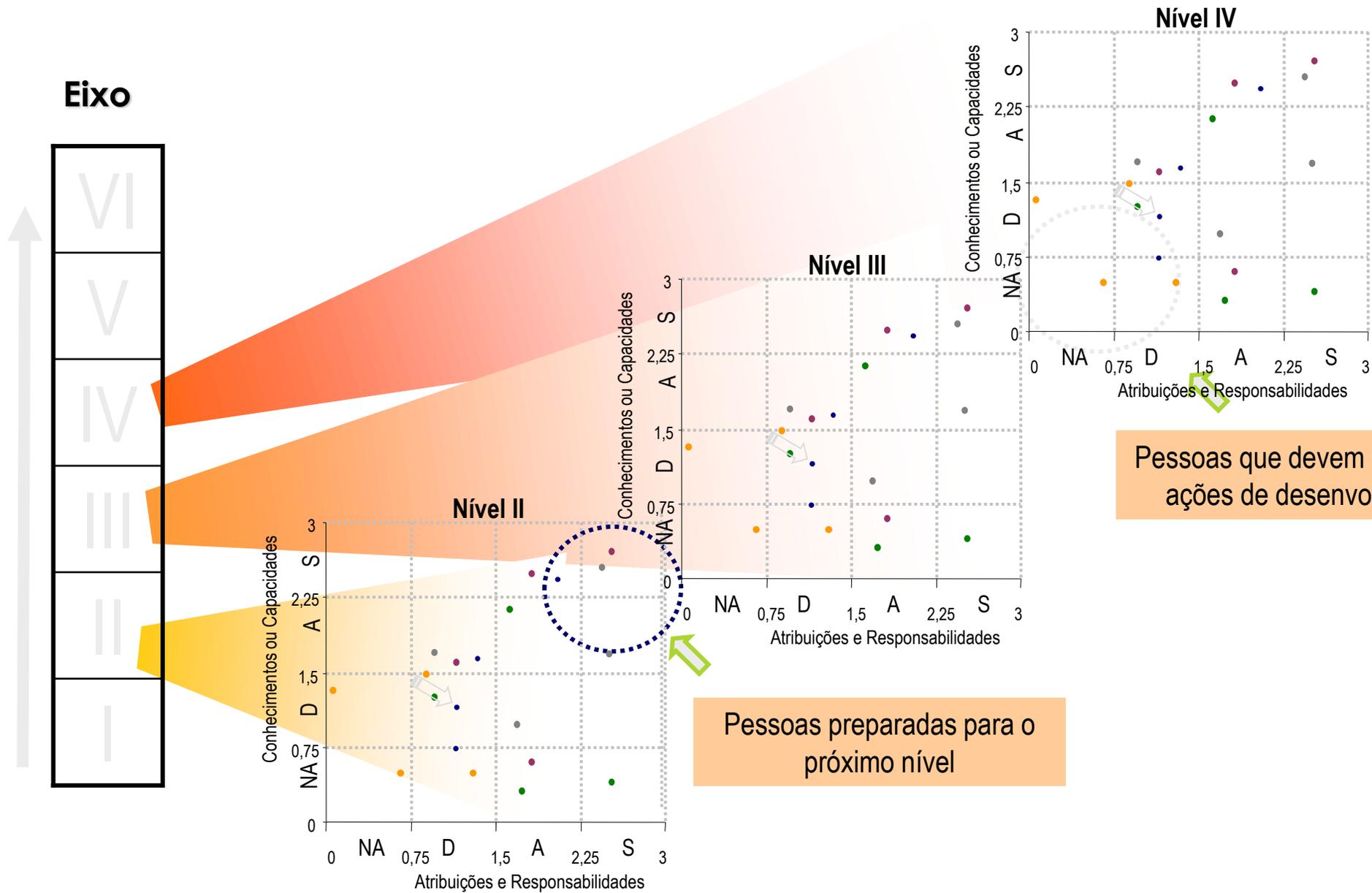


Competências

# Sistema de Avaliação - Ferramenta

| Exemplo de Formulário de Avaliação – Supervisor (Operação) |                        |  |                          | Profund. | Avaliação |          |          |      | Méd |
|--|------------------------|--|--------------------------|----------|-----------|----------|----------|------|-----|
| Peso   | Categ                  | Detalhamento   | NA<br>(0)                |          | D<br>(1)  | A<br>(2) | S<br>(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.<br>à<br>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 |     |

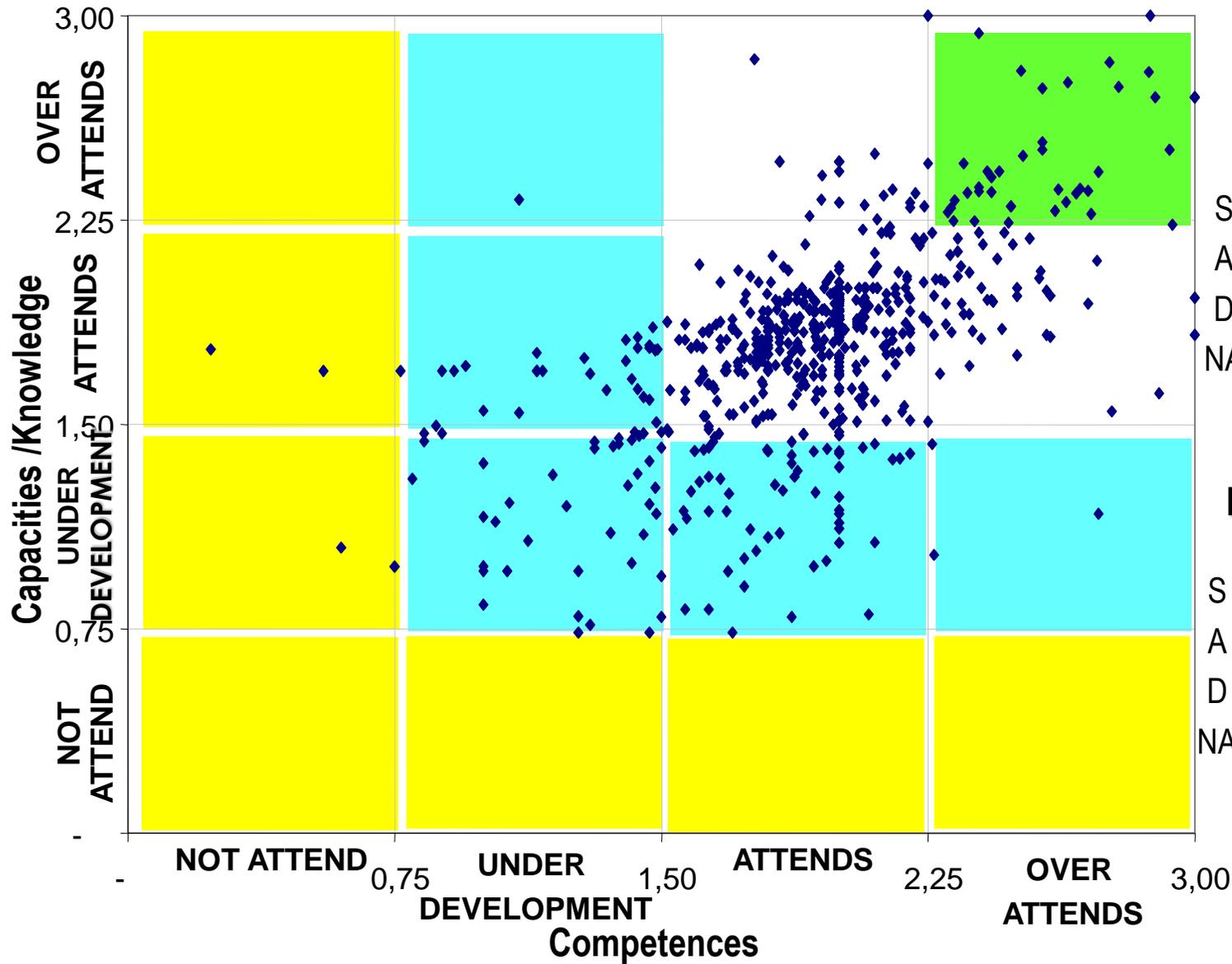
# Planejamento da Gestão



Pessoas que devem ser foco de ações de desenvolvimento

Pessoas preparadas para o próximo nível

# 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   |    |

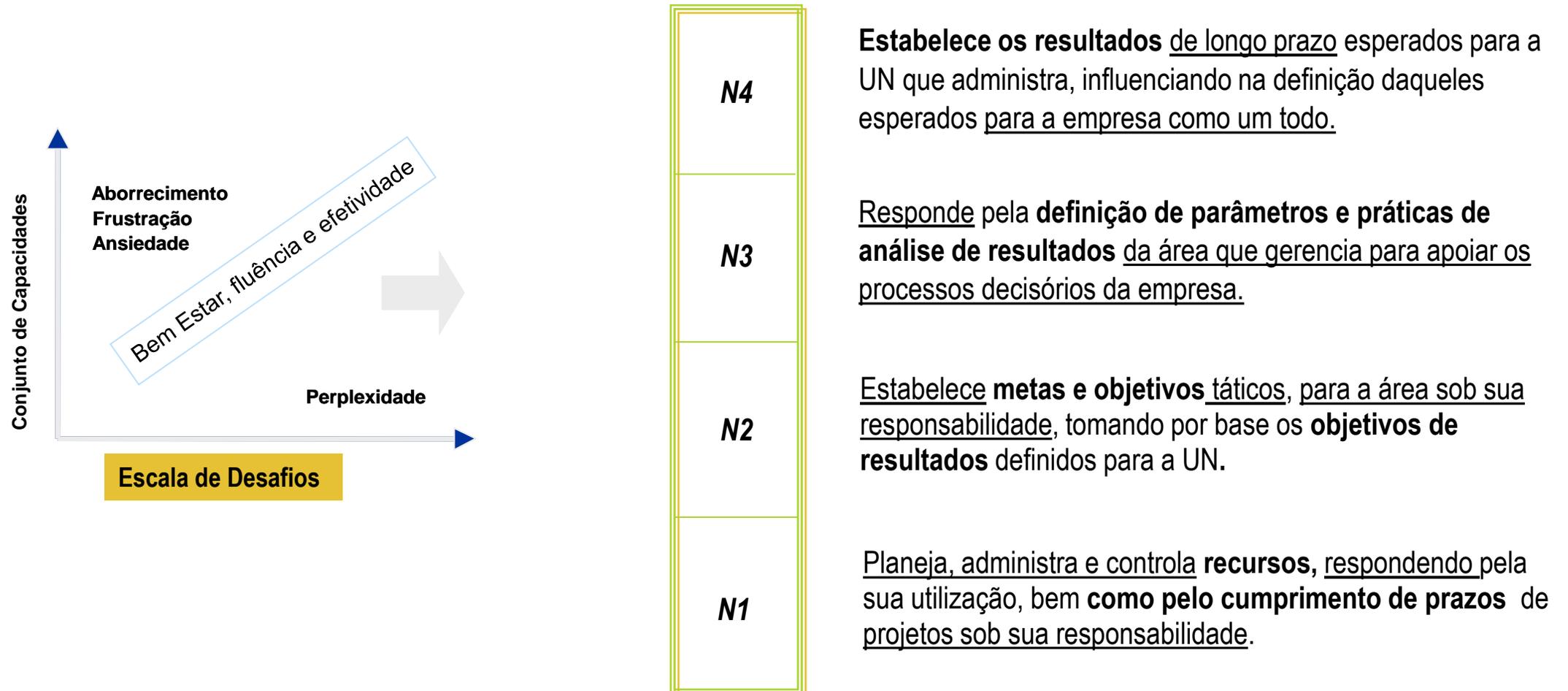
**Percentage of Evaluations**

|    |      |      |       |      |
|----|------|------|-------|------|
|    | 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%  |      |

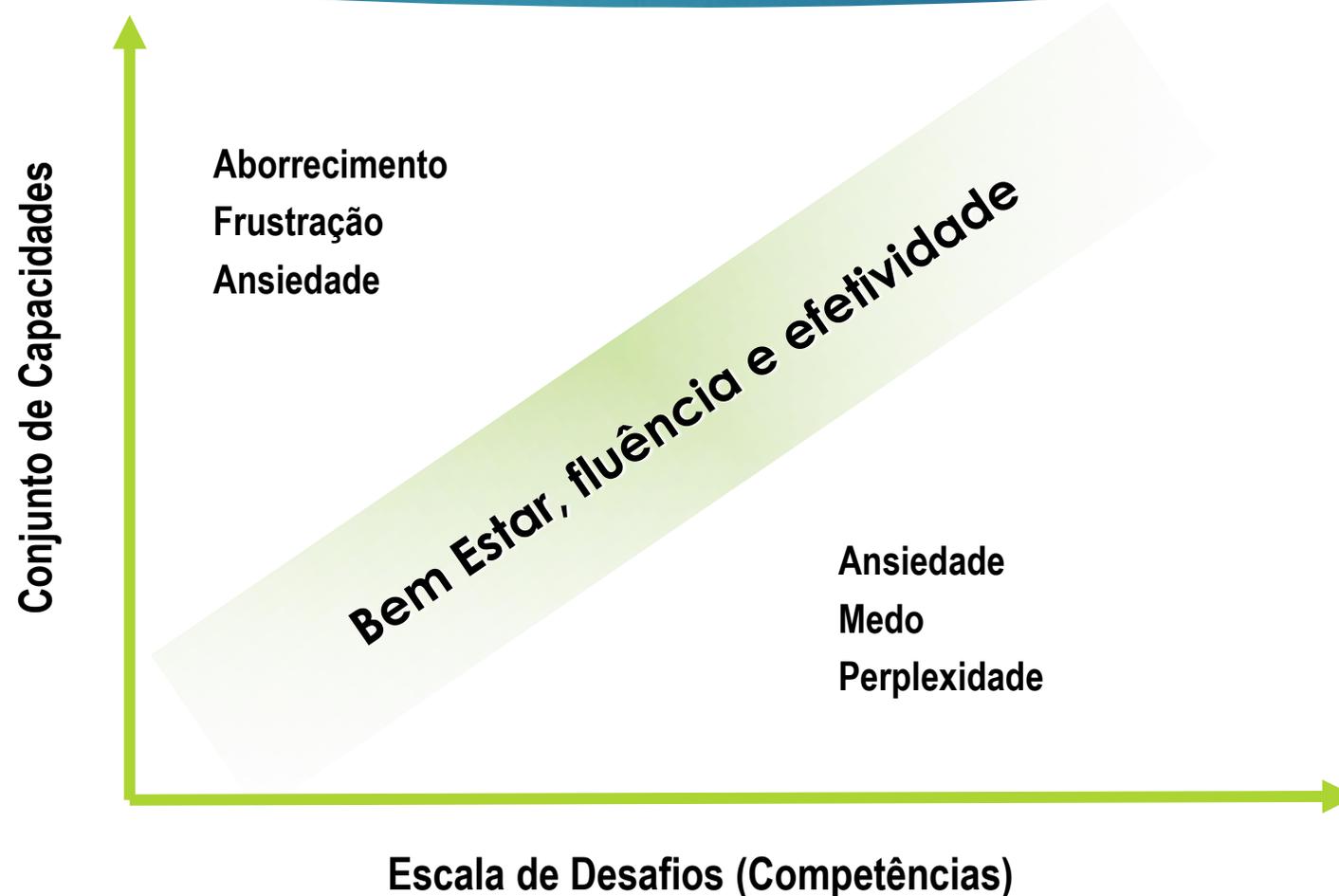
# Exemplo de Níveis de Complexidade

## Eixo Gerencial

### COMPETÊNCIA: ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS

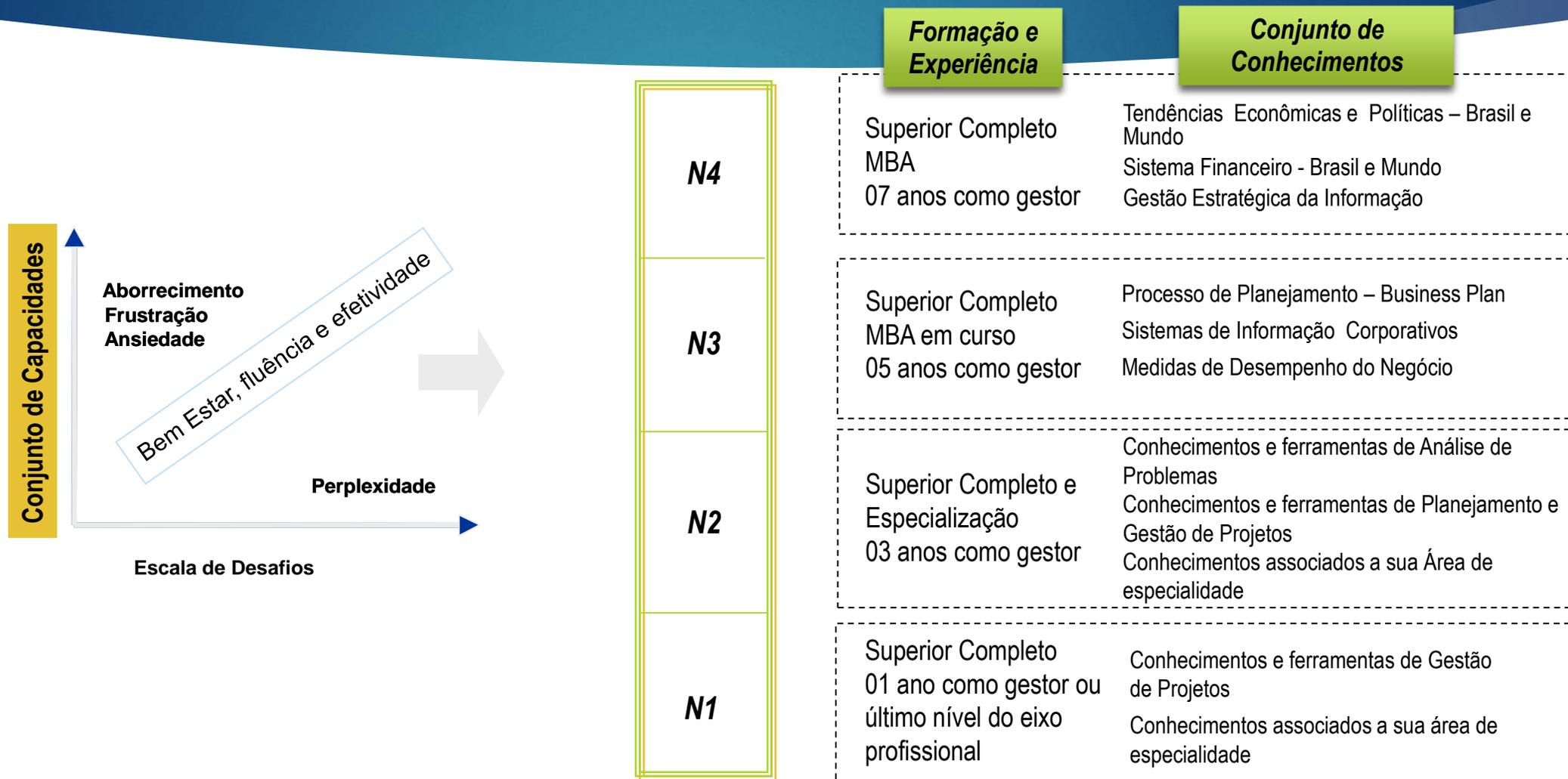


# Integração Entre Capacidade e Complexidade

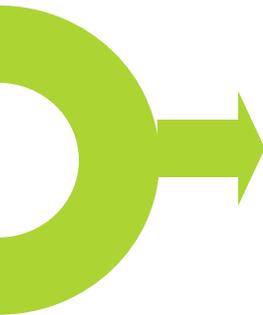


# Capacidades Associadas aos Níveis de Complexidade

## Eixo Gerencial



# Escala de Avaliação

|                           |        |  |  |
|---------------------------|--------|--|--|
| <b>Não Atende</b>         | NA (0) | O empregado deve desenvolver a atribuição requerida  |  <b>Referência:</b><br><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><br><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><br><b>Nível posterior de complexidade</b> |

# Sistema de Avaliação - Ferramenta

| Compet.                          | <i>Exemplo de Formulário de Avaliação – Supervisor</i>   |           |          |          |                 |          |
|----------------------------------|--|-----------|----------|----------|-----------------|----------|
|                                  | Atribuições e Responsabilidades  | NA<br>(0) | D<br>(1) | A<br>(2) | S<br>(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)



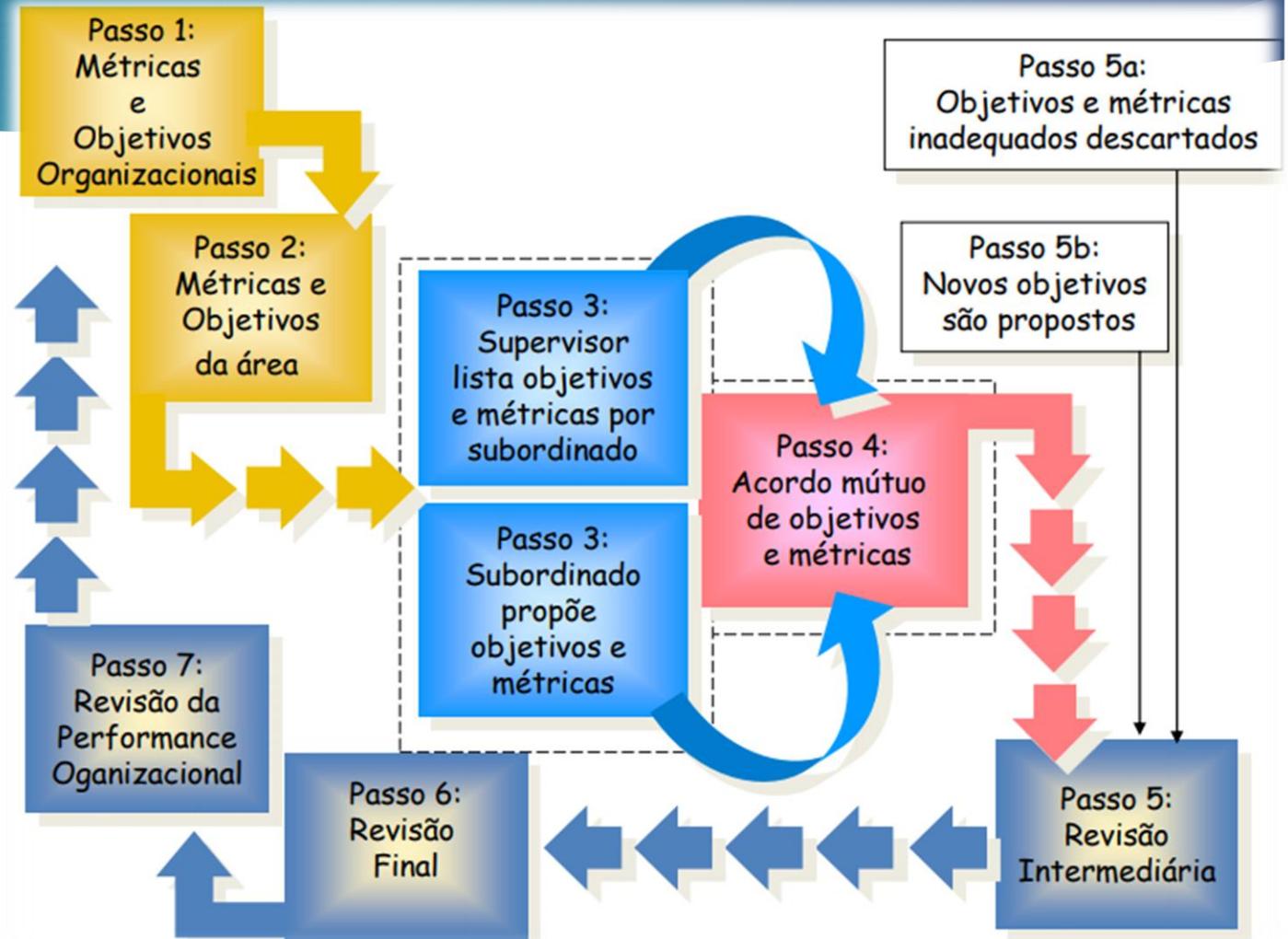
# MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE RESULTADOS



# 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><br>(comparece ao trabalho sem faltas)         |       |     |         |      |         |
| <b>Pontualidade</b><br>(Comparece ao trabalho sempre no horário) |       |     |         |      |         |
| <b>Trabalho em equipe</b>  |       |     |         |      |         |
| <b>Criatividade</b><br>(capacidade de inovar)                    |       |     |         |      |         |
| <b>Produção</b><br>(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.



# 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;