

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Teoria e Evolução do Instrumento



DEFINIÇÃO

- Refere-se a um sistema formal e estruturado de mensurar, avaliar e influenciar os comportamentos dos empregados relacionados ao trabalho assim como os resultados do trabalho.

DEFINIÇÃO (PHILPOTT; SHEPPARD, 1995)

- “Avaliação de Desempenho é um processo baseado num conjunto de atividades, que buscam assegurar o foco estratégico e a eficiência organizacional, através do aprimoramento contínuo do desempenho das pessoas e das equipes de trabalho.
- O sistema deve usar objetivos a serem alcançados, mensuração, “feedback” e reconhecimento, como meios de motivar as pessoas para que as mesmas possam trabalhar com seu potencial máximo.”

O QUE É GESTÃO DE DESEMPENHO?

- Processo desenhado para melhorar o foco estratégico e a efetividade organizacional através da melhoria contínua do desempenho das pessoas e dos grupos

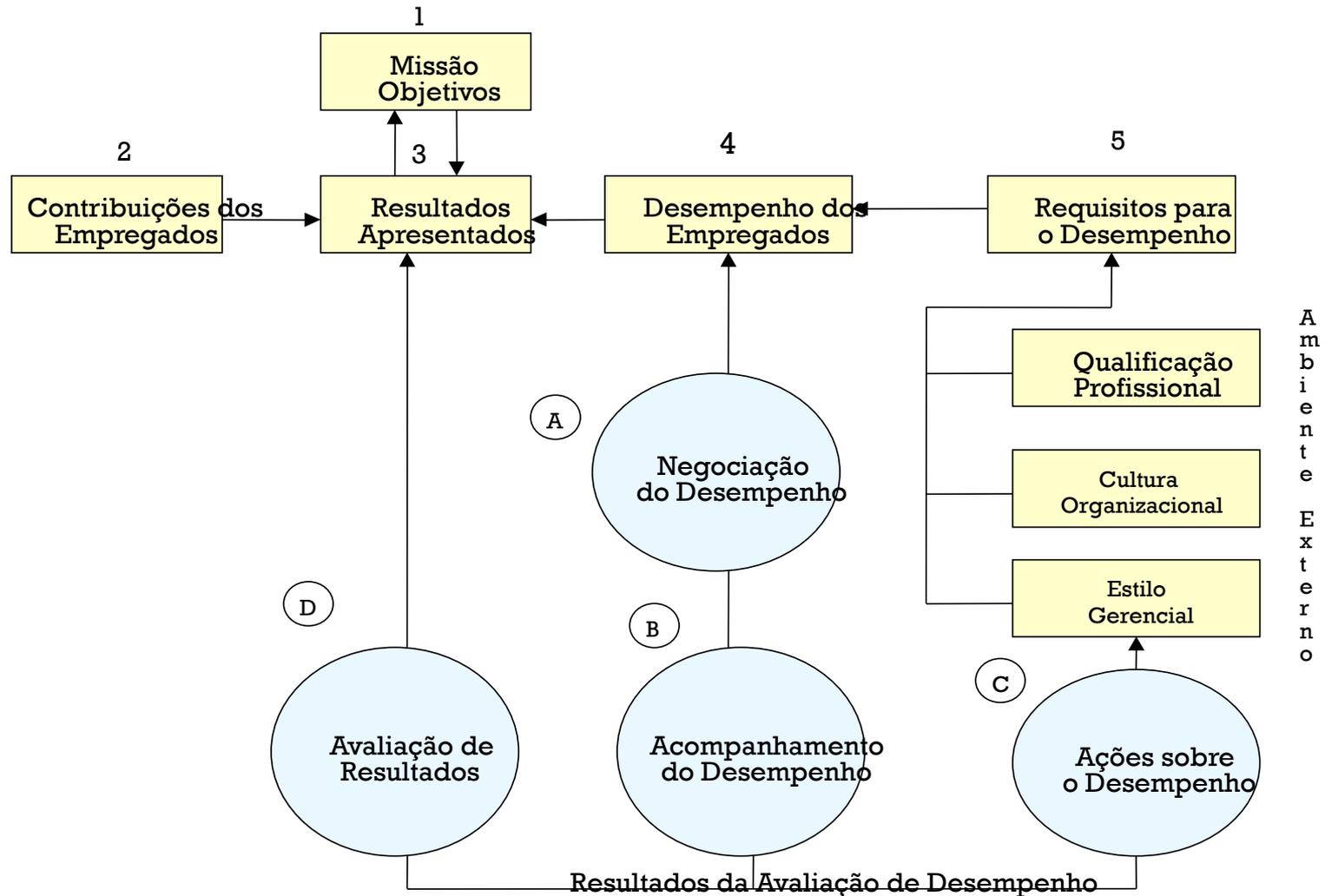
O QUE AVALIAR?

- *“Resultados alcançados, tendo como parâmetros os padrões de desempenho definidos antecipadamente, tais como: qualidade, prazo, quantidade, custo e contribuições à evolução da empresa” (LUCENA, 1994).*

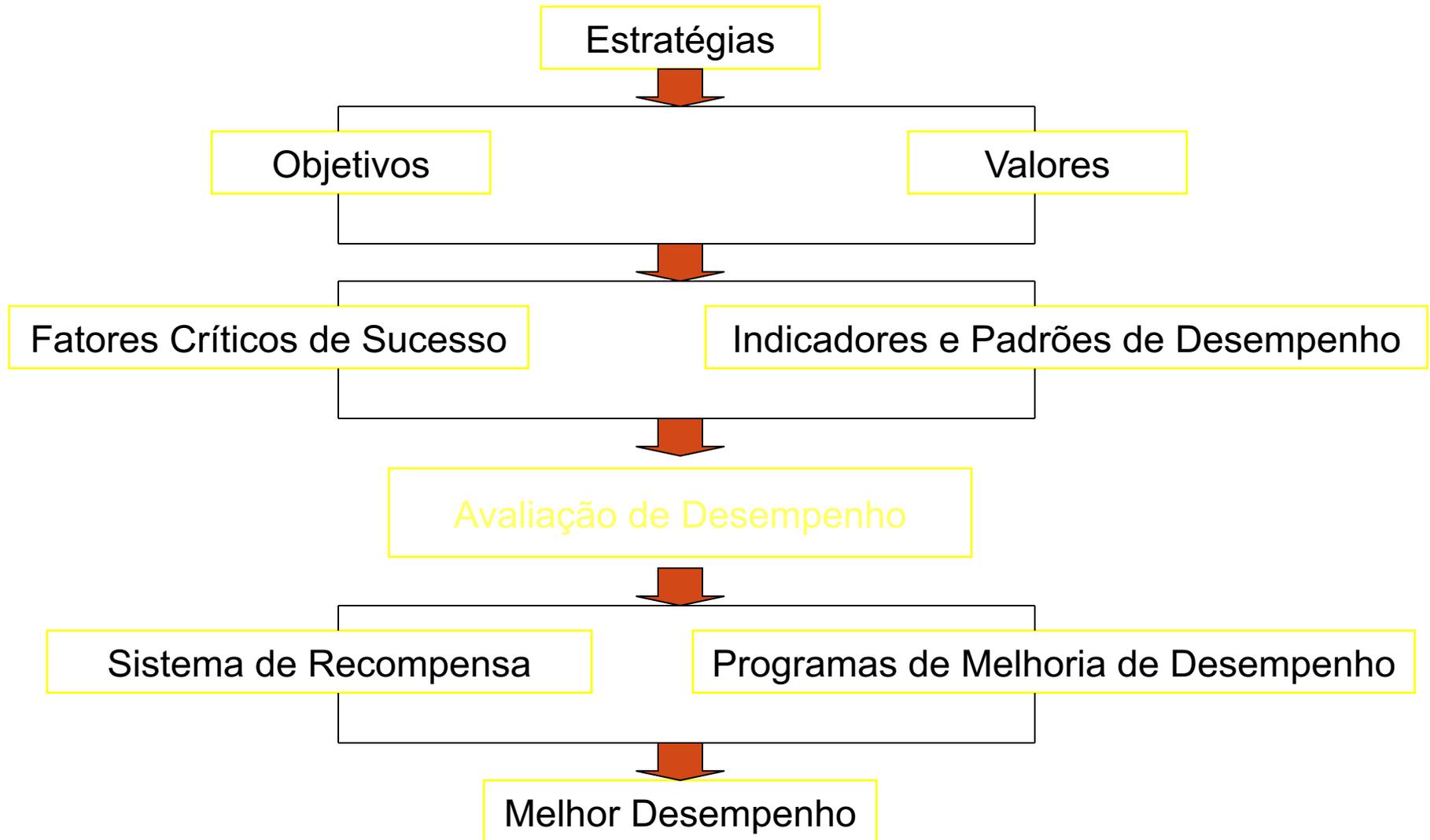
PONTOS BÁSICOS

- Negociação do desempenho – definir padrões, resultados esperados;
- Acompanhamento do desempenho – “feedback” ao empregado;
- Ações sobre o desempenho – correção de desvios de desempenho;
- Avaliação de resultados.

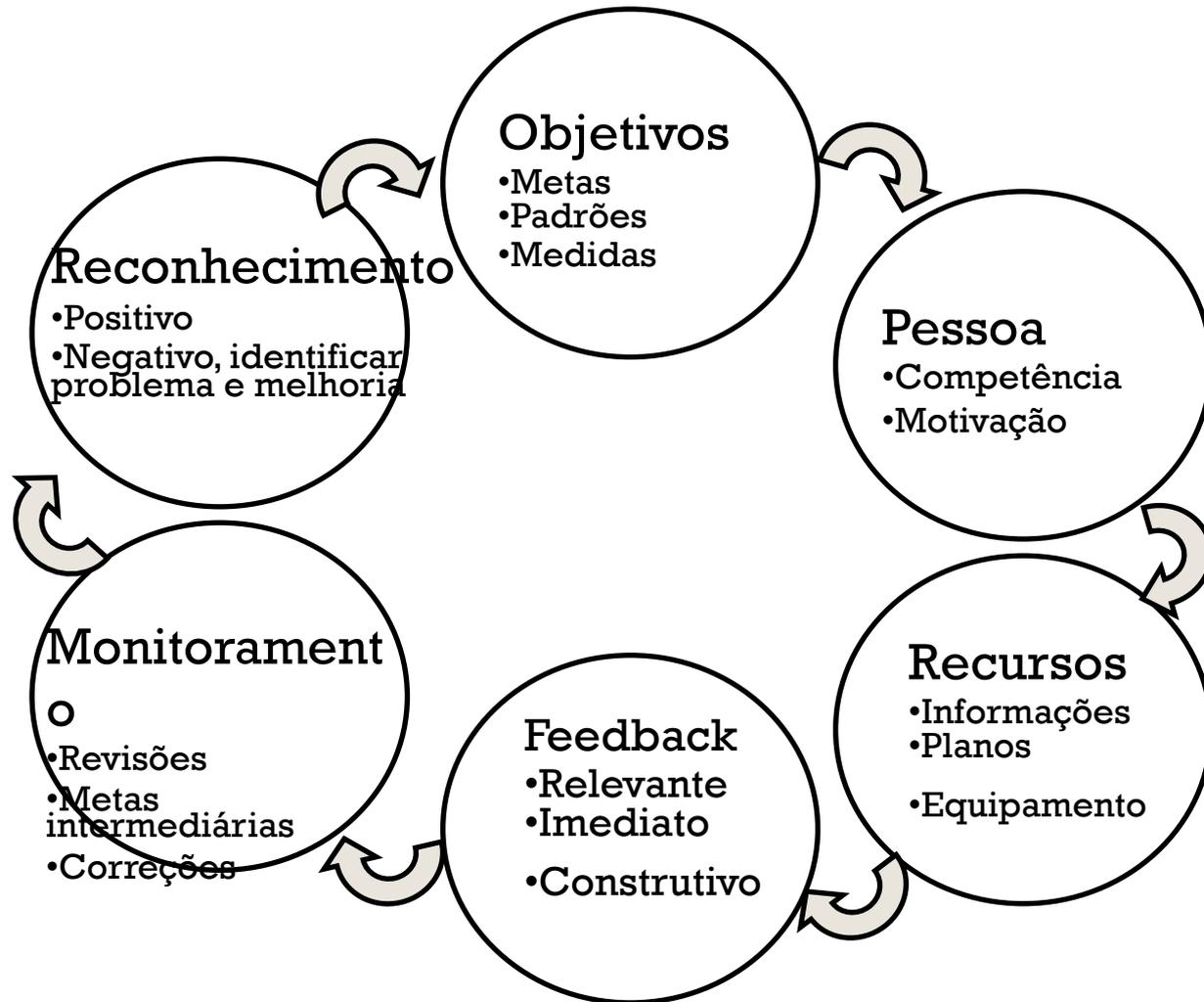
VISÃO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO CONTEXTO EMPRESARIAL



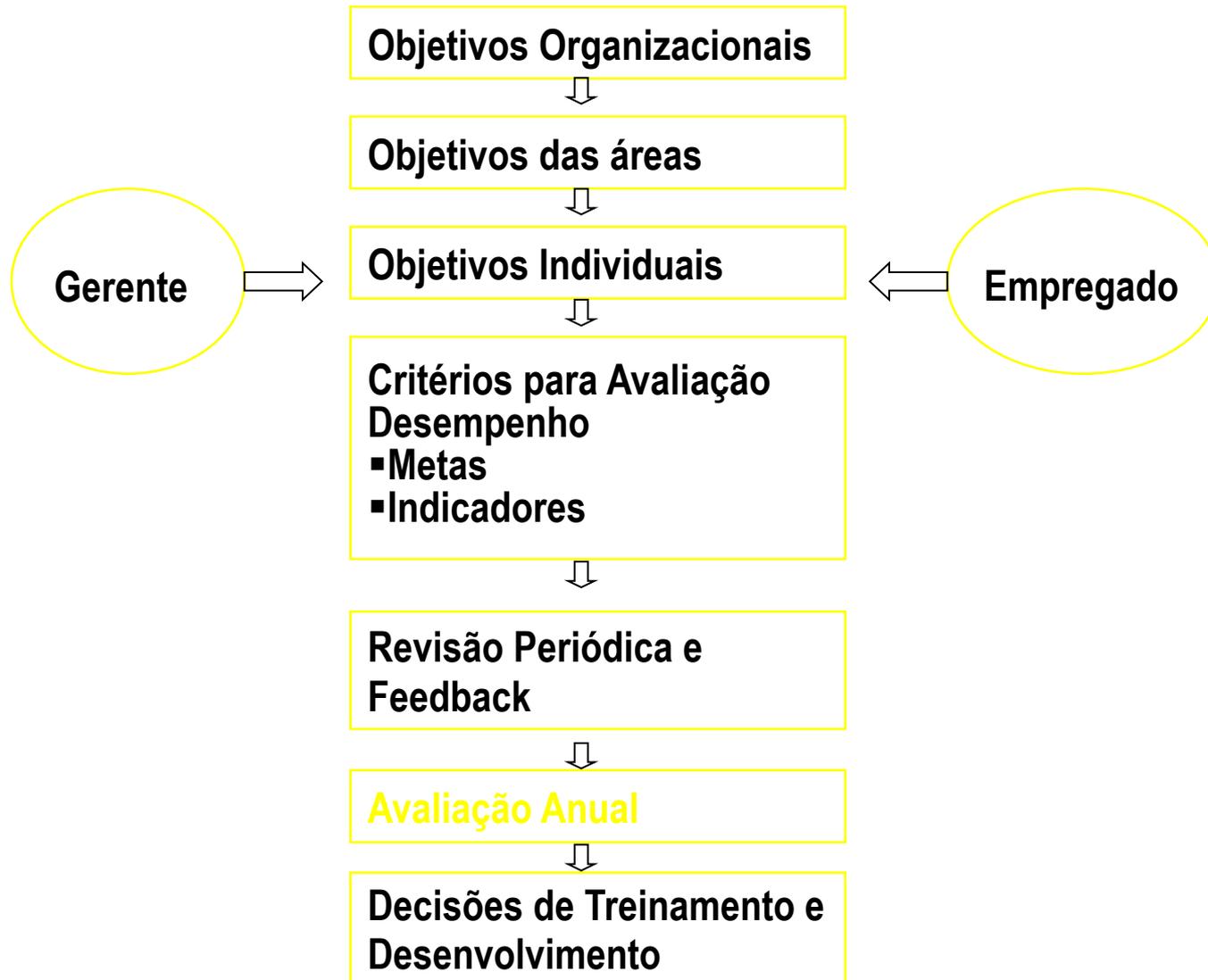
PROCESSO



CONTÍNUO DA GESTÃO DE DESEMPENHO



ETAPAS DO PROCESSO



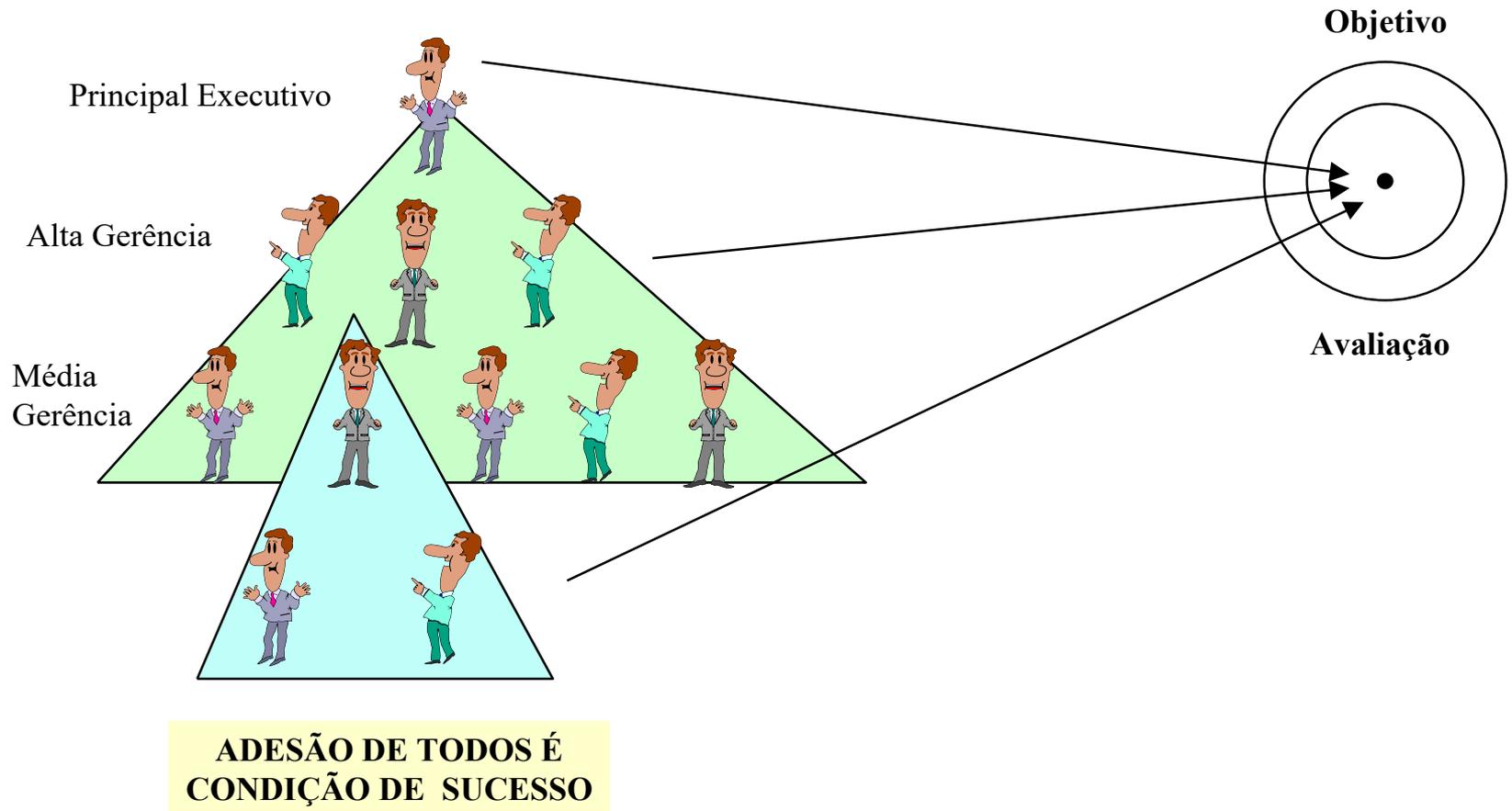
PROCESSO DE ELABORAÇÃO

- Apoio da alta administração
 - Cultura na qual os indivíduos e grupos assumem responsabilidade pela melhoria contínua dos processos e de suas competências e contribuições.
- Desenho e piloto

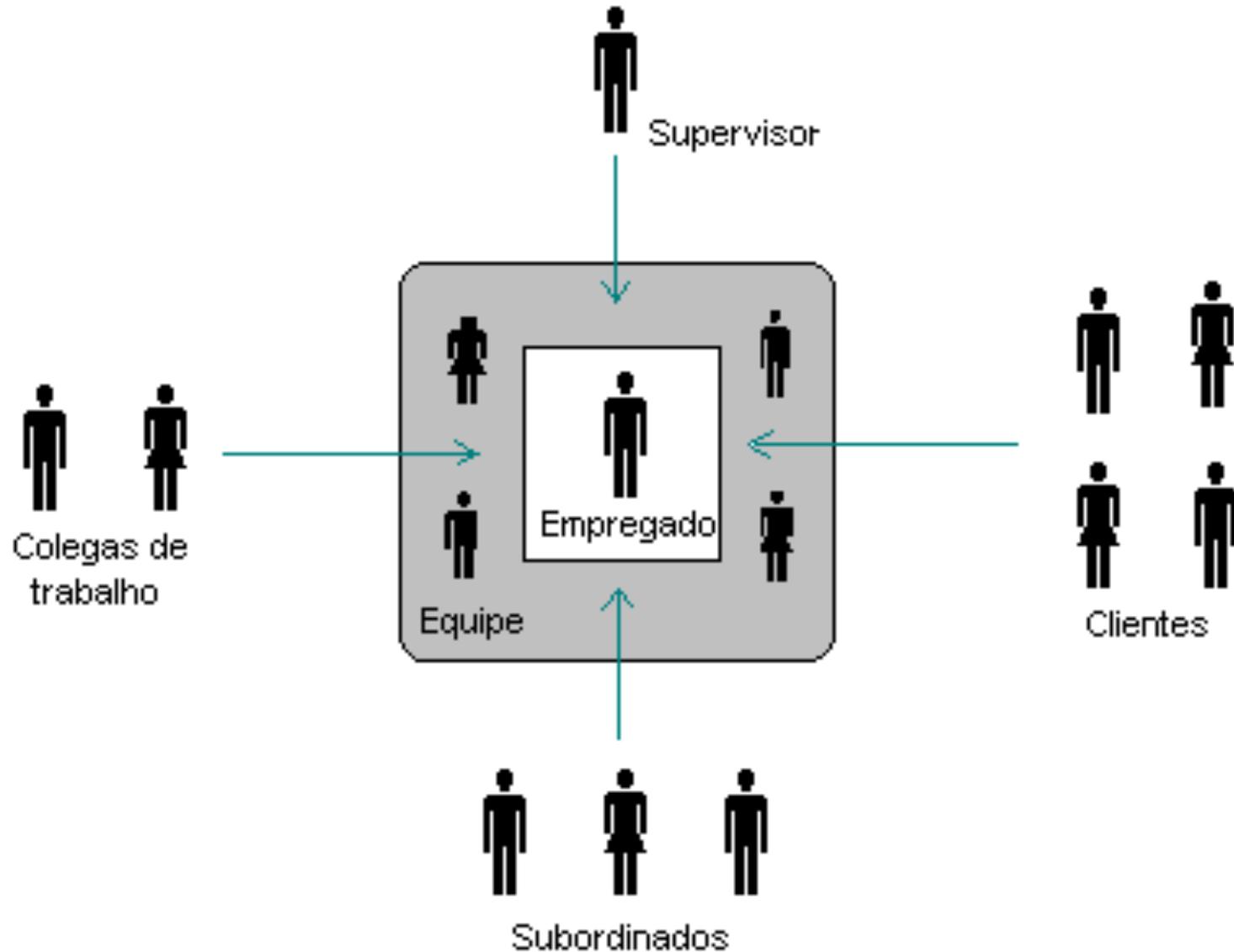
HABILIDADES CRÍTICAS PARA A GESTÃO DE DESEMPENHO

- Formular Objetivos
- Habilidade de Avaliar Desempenho
- “Coaching”
- Delegar
- Apoiar
- Comunicar
- Motivar

ENVOLVIMENTO AO PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO



AVALIADORES



PADRÕES DE DESEMPENHO

- Relevância da Estratégia
- Critério de Equilíbrio
- Critério de Contaminação
- Credibilidade

DESENVOLVIMENTO DE UM PROGRAMA DE AD - MÉTODOS

- Métodos de traço
 - escalas gráficas
 - escalas padrões mistas
 - escolha forçada
- Métodos comportamentais
 - incidente crítico
 - escala ancorada em comportamentos
- Métodos de Resultados
 - avaliação por objetivos

COMPARAÇÃO DOS MÉTODOS

	Vantagens	Desvantagens
Traço	<ul style="list-style-type: none"> • Fácil de elaborar • Dimensões com significados • Fácil de usar 	<p>Alto potencial de erro de avaliação Pouco útil para</p> <ul style="list-style-type: none"> • aconselhar o empregado • Alocar recursos • Decisões de promoção
Comportamentos	<ul style="list-style-type: none"> • Usa dimensões específicas de desempenho • Aceitável para os dois • Útil para feedback • Justo para decisões de recompensa e promoção 	<ul style="list-style-type: none"> • Toma tempo para desenvolver/ usar • Caro para desenvolver • Tem algum potencial de erro de avaliação
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Menos subjetivo • Aceitável para os dois • Vincula desempenho individual e organizacional • Encoraja estabelecimento mútuo de objetivos • Bom para decisões de recompensa e promoção 	<ul style="list-style-type: none"> • Toma tempo para desenvolver/ usar • Encoraja perspectiva de curto prazo • Pode usar critério contaminado • Pode usar critério deficiente



FEEDBACK 360 GRAUS

- Coletar informações provenientes de diferentes perspectivas.
- Quem fornece feedback são pessoas que têm conhecimento dos comportamentos no trabalho do avaliado.
- Esses comportamentos são previamente escolhidos pela organização, em função das competências que pretende estimular e desenvolver.
- Impacto mais forte do que a informação vinda de uma única fonte.

LIDANDO COM OS PROBLEMAS

- Utilizar múltiplos critérios
- Enfatizar comportamentos no lugar de traços
- Registrar os desempenhos em um diário
- Utilizar múltiplos avaliadores
- Avaliar seletivamente
- Treine os avaliadores

TREINAMENTO DOS AVALIADORES

- Eliminando o erro de avaliação
 - Halo
 - Tendência Central
 - Leniência ou Severidade
 - Recenticidade
 - Contraste
 - Similaridade
- Tipos de treinamento
 - palestras
 - discussão em grupo
 - dinâmica de grupo

CRÍTICAS A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

ASSESSING PERFORMANCE

The Performance Management

Revolution by Peter Cappelli and Anna

Tavis

FROM THE OCTOBER 2016 ISSUE

McKinsey Quarterly
May 2016

Ahead of the curve: The future of performance management

By Boris Ewenstein, Bryan Hancock, and Asmus Komm

Published: August 8, 2014 / Autumn 2014 / Issue 76

ORGANIZATIONS & PEOPLE

Kill Your Performance Ratings

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

As pessoas não querem ser comparadas aos outros em avaliações de desempenho. Elas querem ser comparadas a si mesmas

Jinseok Chun, Joel Brockner e David De Cremer

31 de julho de 2018

ASSESSING PERFORMANCE

Reinventing Performance Management

by Marcus Buckingham and Ashley Goodall

FROM THE APRIL 2015 ISSUE



Problemas mais sérios

- Não avalia o desempenho atual
- Feedback escassos
- Avaliação não baseada em dados
- Conhecer o empregado
- Muita ansiedade
- Muitas consequências emocionais
- Processo toma muito tempo



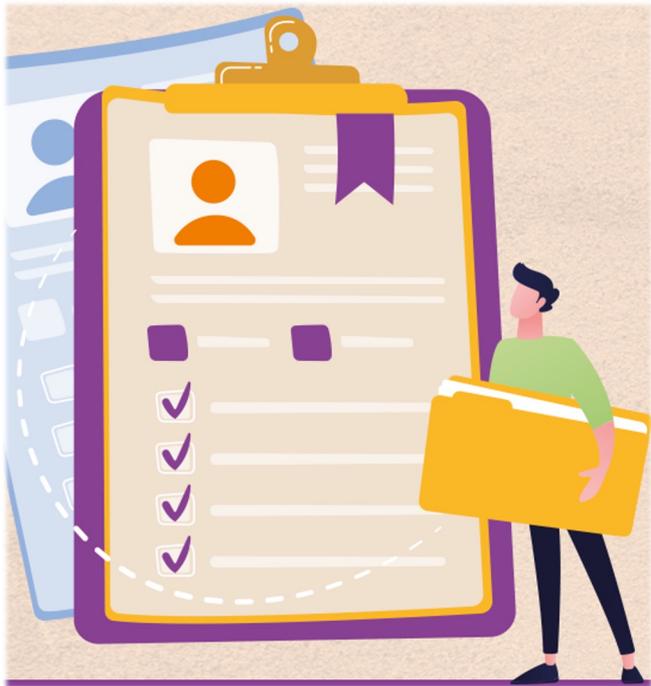
CONFLITO INERENTE A GESTÃO DE DESEMPENHO

Individuo procurando feedback
válido sobre desempenho



Individuo procurando
recompensas extrínsecas

Erros de avaliação - subjetividade



- Halo
- Tendência Central
- Leniência ou Severidade
- Recenticidade
- Contraste
- Similaridade

1. Admite que pode acontecer erro
2. Tenha informações





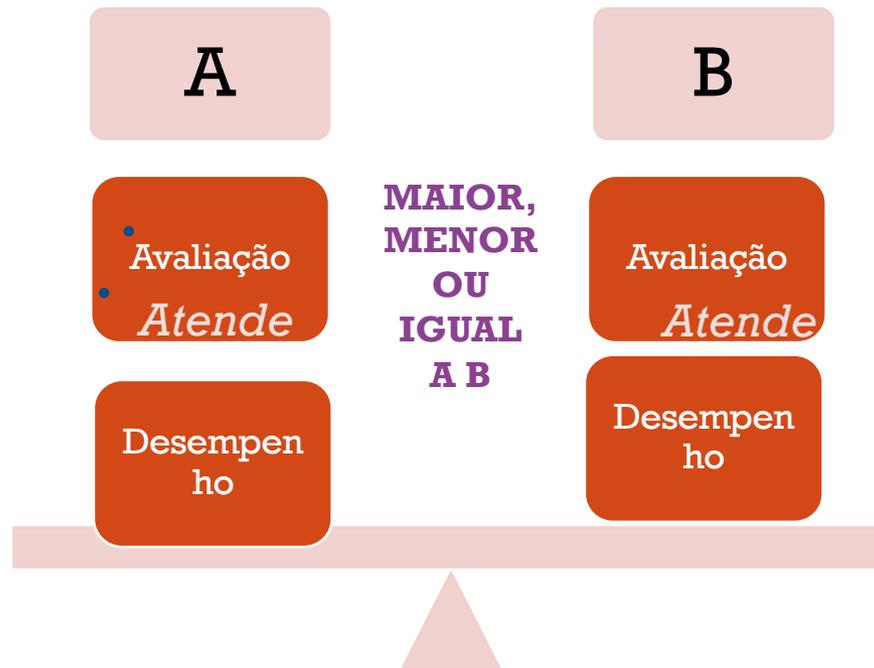
Maior problema

Justiça organizacional



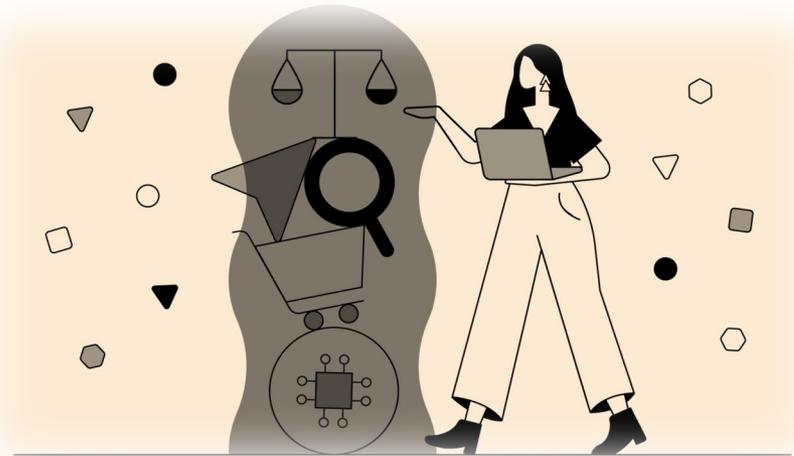
A JUSTIÇA DISTRIBUTIVA NA AD

- Equidade x Igualdade
- Você recebe o que você merece



JUSTIÇA PROCESSUAL

- Relacionada com os processos utilizados pelos empregadores para a realização da avaliação de desempenho
- Coleta de informações
- Uso das informações
 - Precisas
 - Objetivas
 - Relevantes



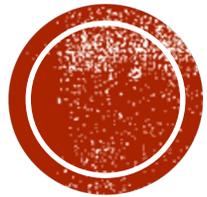
JUSTIÇA INTERACIONAL

- Modo como os funcionários são tratados
 - Impessoal
 - Respeito
 - Dignidade

Quando as três dimensões de justiça são percebidas:

- Melhor aceitação
- Menos reclamações e processos
- Intenção de melhorar a sua performance
- Ambiente mais saudável de trabalho





E O QUE FIZEMOS?



DESAFIOS E SOLUÇÕES DE DESENHO

Desafios	Soluções de design
1. O desafio da adaptação	<ul style="list-style-type: none">• Definição de metas e/ou revisão de metas mais frequentes• Frequentes feedback entre gerente e empregado• Processos menos formais
2. O desafio do desenvolvimento do funcionário	<ul style="list-style-type: none">• Abordagem de feedback orientada para o futuro e de coaching• Sem classificação ou comparação• Separação de propósitos – desenvolvimento e movimentação
3. O desafio da cooperação	<ul style="list-style-type: none">• Avaliação de desempenho absoluta (sem classificação)
4. O desafio da confiabilidade	<ul style="list-style-type: none">• Frequentes feedbacks entre gerente e empregado• Avaliação de desempenho orientada para a ação
5. O desafio da relação custo-benefício	<ul style="list-style-type: none">• Menos objetivos• Menor grau de formalidade



O FOCO DO INSTRUMENTO É O DESENVOLVIMENTO

Desenvolvimento do Desempenho x Avaliação do Desempenho



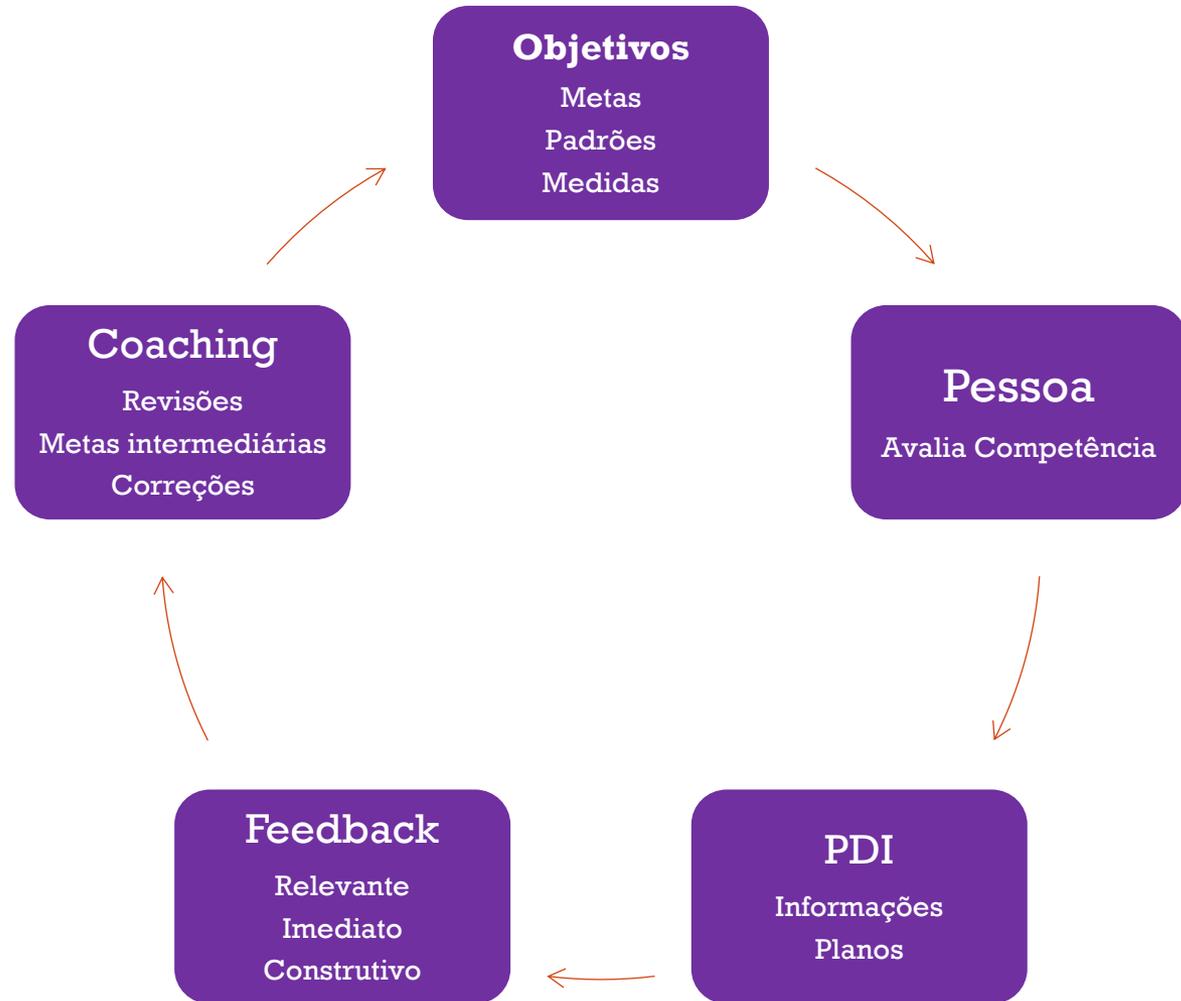
GESTÃO DO DESEMPENHO

Três aspectos principais distinguem gestão do desempenho de avaliação de desempenho:

- A gestão do desempenho não significa apenas reunião com um funcionário, uma vez ou duas vezes por ano para “rever o seu desempenho”.
- A gestão do desempenho é sempre dirigida as competências para realizar as metas.
- A gestão do desempenho significa reavaliar continuamente e, se necessário, modificar a forma como o empregado faz o seu trabalho.



CONTÍNUO DA GESTÃO DE DESEMPENHO



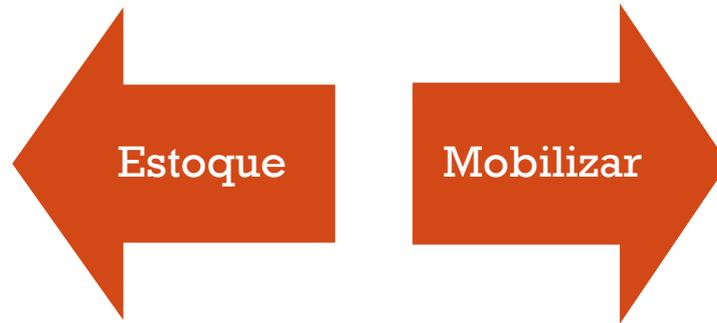


COMPETÊNCIA

CONCEITO DE COMPETÊNCIA

- “um conjunto de conhecimentos, *habilidades* e atitudes relacionadas que afetam a maior parte de um papel, que pode ser medido contra parâmetros bem aceitos, e que pode ser melhorada através de treinamento e desenvolvimento”.
- Deslocamento do foco que estava sobre o estoque de conhecimento e habilidades para a forma como a pessoa mobilizava seu estoque e repertório de conhecimentos e habilidades em determinado contexto, de modo a agregar valor para o meio no qual se inseria.





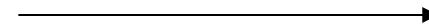
Inputs



Conhecimentos
Habilidades
Atitudes



Outputs



Agregação de
Valor

Fleury

Ciclo das Competências





ENTREVISTA DE AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS

CONDUÇÃO DA ENTREVISTA DE AVALIAÇÃO

A preparação adequada requer três pontos de atenção:

1. dê ao funcionário uma semana de antecedência para rever suas competências, e para compilar perguntas e comentários;
2. antes de comparar a avaliação das competências do empregado aos seus padrões, reveja as avaliações anteriores da pessoa;
3. encontre uma área privativa para a entrevista.

Existem várias questões para se lembrar na realização de entrevistas de avaliação das competências

- As pessoas não gostam de dar ou receber **feedback negativo**, e, portanto, as avaliações tendem a ser tensas e os assuntos improdutivos.
- Clara, inequívoca e eficaz, a comunicação é vital. Por isso:
 - Preste atenção.
 - Faça-se claro.
 - Seja um ouvinte ativo.



ENTREVISTA DE AVALIAÇÃO

- Solicite ao empregado uma autoavaliação
- Incentive a participação.
- Aprecie o bom trabalho
- Seja apoiador
- Mude o comportamento e não a pessoa
- Dê ênfase na solução de problemas
- Estabeleça objetivos
- Acompanhe o desempenho dia-a-dia



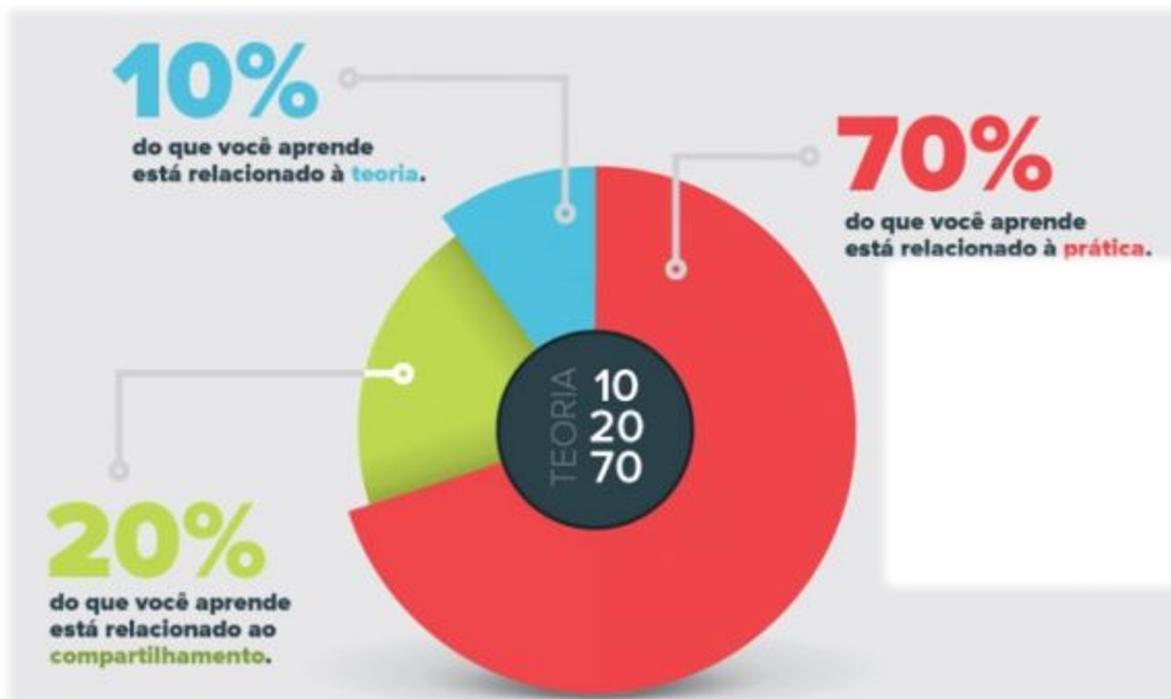


PDI – PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL

RELAÇÃO ENTRE CAPACITAÇÃO E COMPLEXIDADE DO TRABALHO

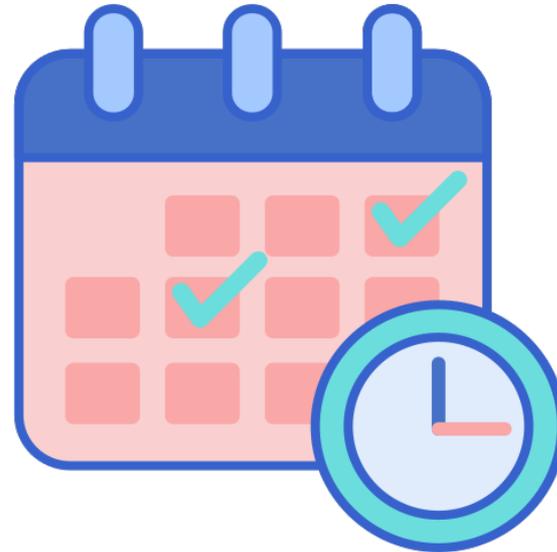


MODELO DE APRENDIZAGEM



SUGESTÕES PARA O PLANO DE DESENVOLVIMENTO

- Especifique
- Foco limitado
- Passo-a-passo
- Compromisso
- No trabalho
- Apoio
- Cronogramas
- Extensão
- Responsabilidades por resultados





FEEDBACK

FEEDBACK

Feedback é uma mensagem objetiva sobre comportamentos e consequências, tanto como:

- reconhecimento de um trabalho bem feito ou
- uma sugestão de encorajar o receptor do feedback a se movimentar em direção do aprendizado, crescimento e mudança.



FEEDBACK CONTÍNUO NO DESEMPENHO

Diálogo contínuo entre gerentes e subordinados.

Beneficia ambas as partes.

Alívio da ansiedade

Alinha expectativas

Melhora Desempenho

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=2rpPrIcRoRM>

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



DANDO FEEDBACK PARA OS OUTROS

Feedback deve ser específico e não geral

Seja descritivo e não avaliativo no feedback

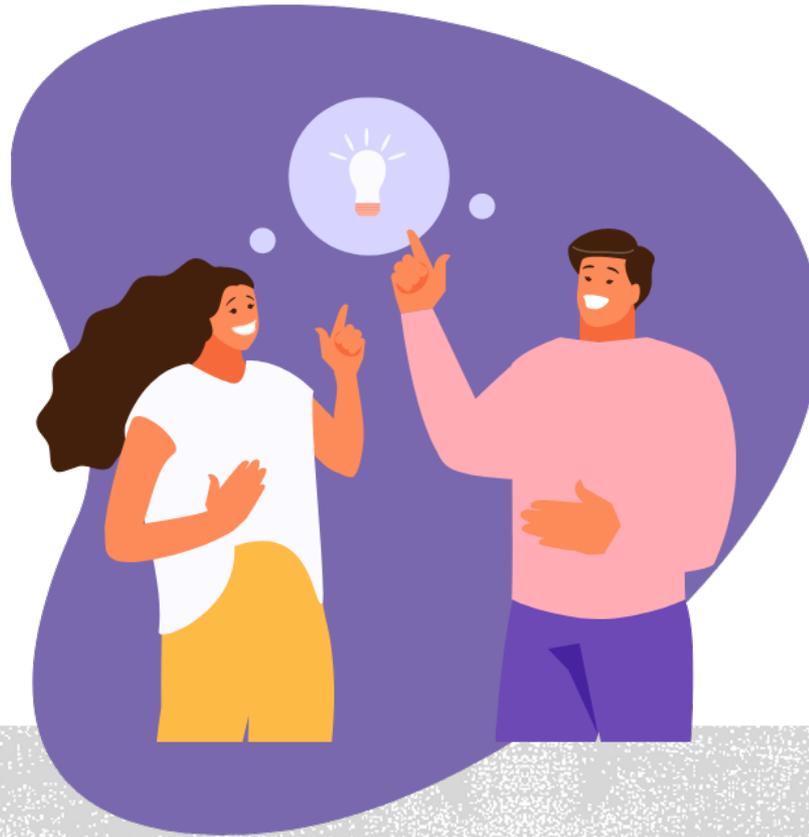
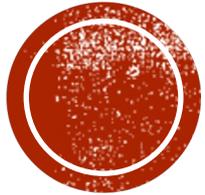
Forneça logo o feedback

Feedback deve ser regular

Lembre do motivo do feedback – melhorar o desempenho e não mostrar superioridade



COACHING



ESTILOS DE COACHING

Mais informação para dentro – Fale mais	1. Diretivo	4. Situacional
Menos informação para dentro – Fale menos	2. Laissez-faire	3. Não diretivo
	Menos energia retirada	Mais energia retirada

Herminia Ibarra and Anne Scoular, HBR, 2012



COACHING 101

- Avalie a situação
- Ouça
- Faça perguntas abertas para conseguir respostas abertas
- Pratique o coaching não diretivo

