

# 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

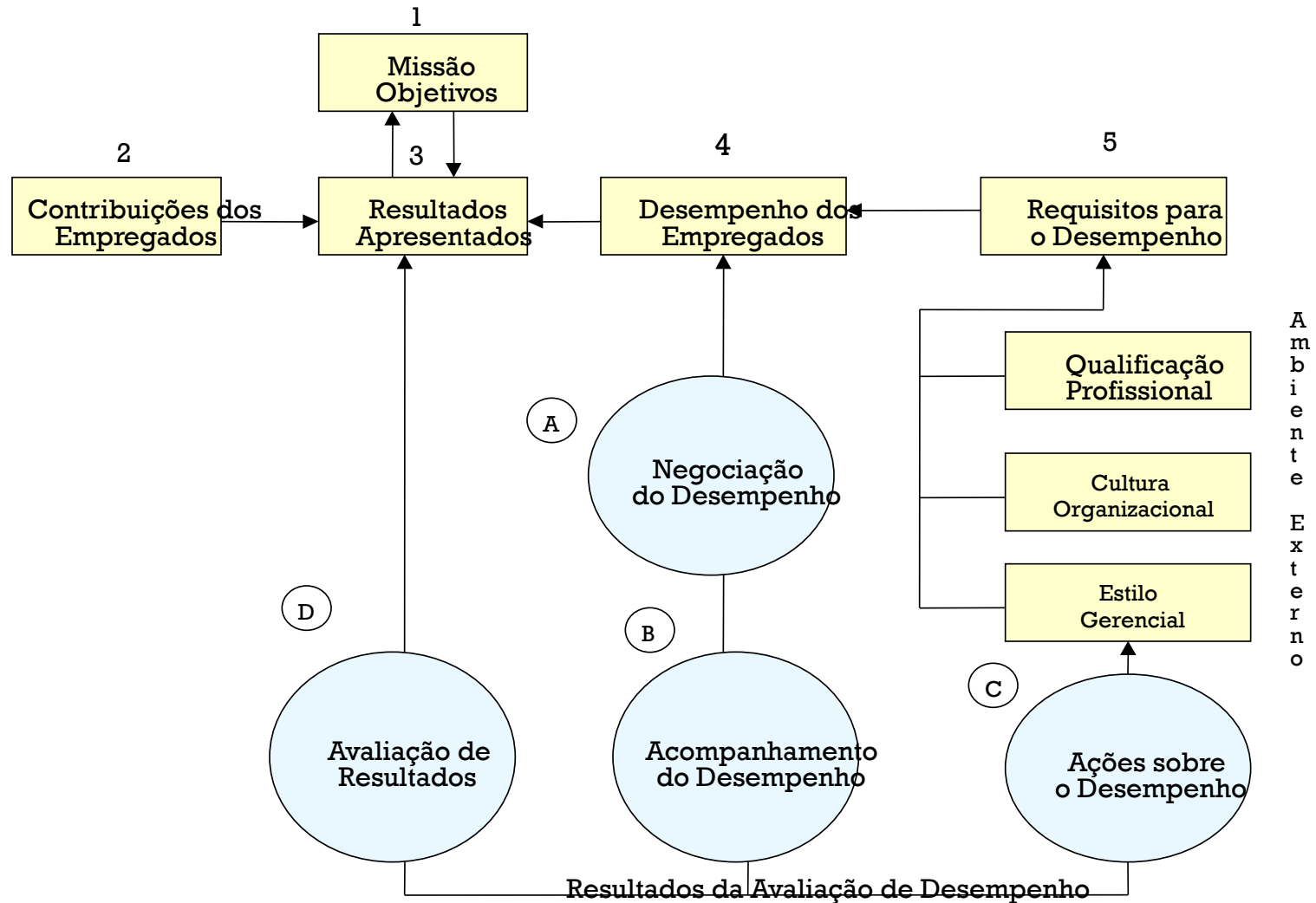
# O QUE AVALIAR?

- *“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).*

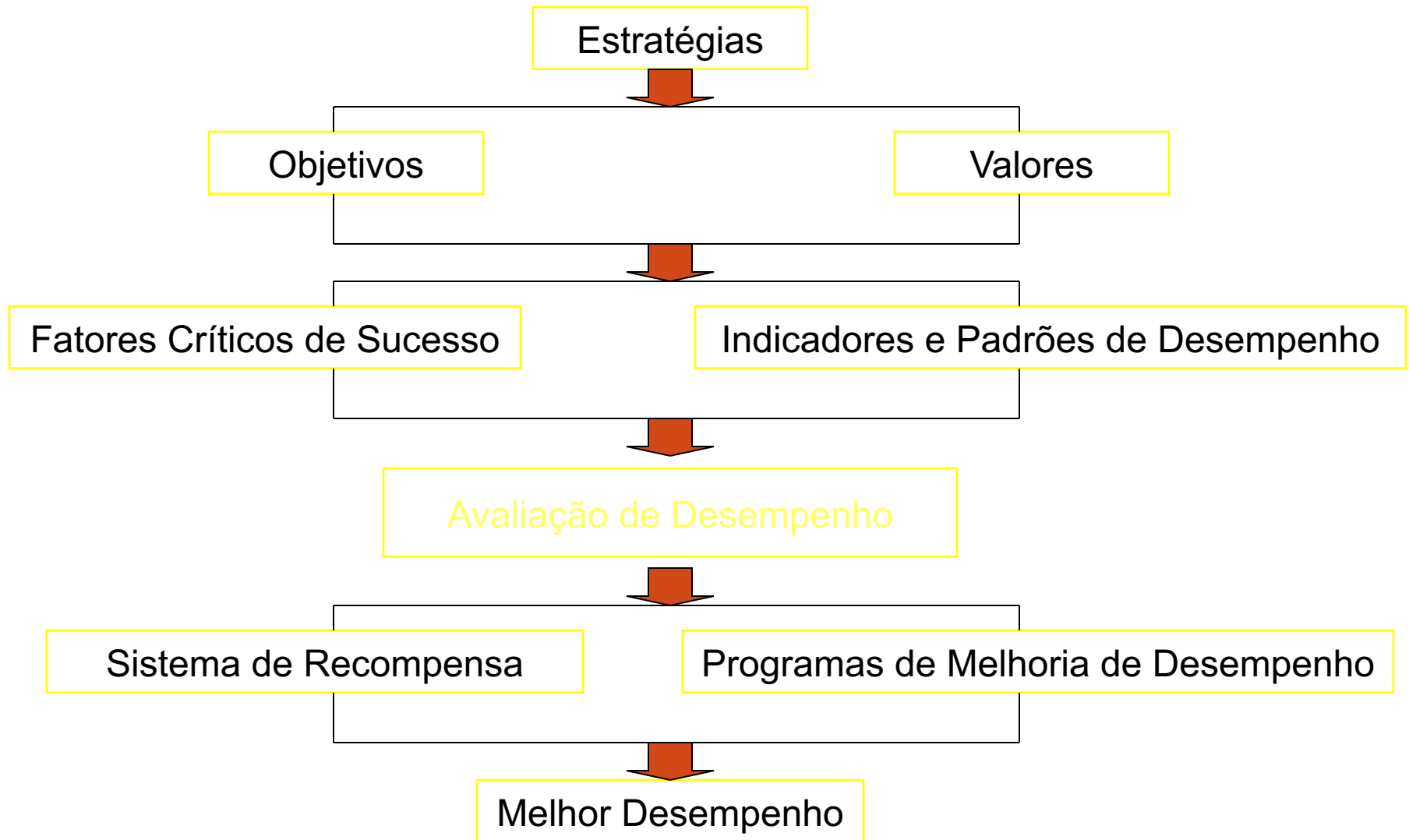
# PONTOS BÁSICOS

- 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

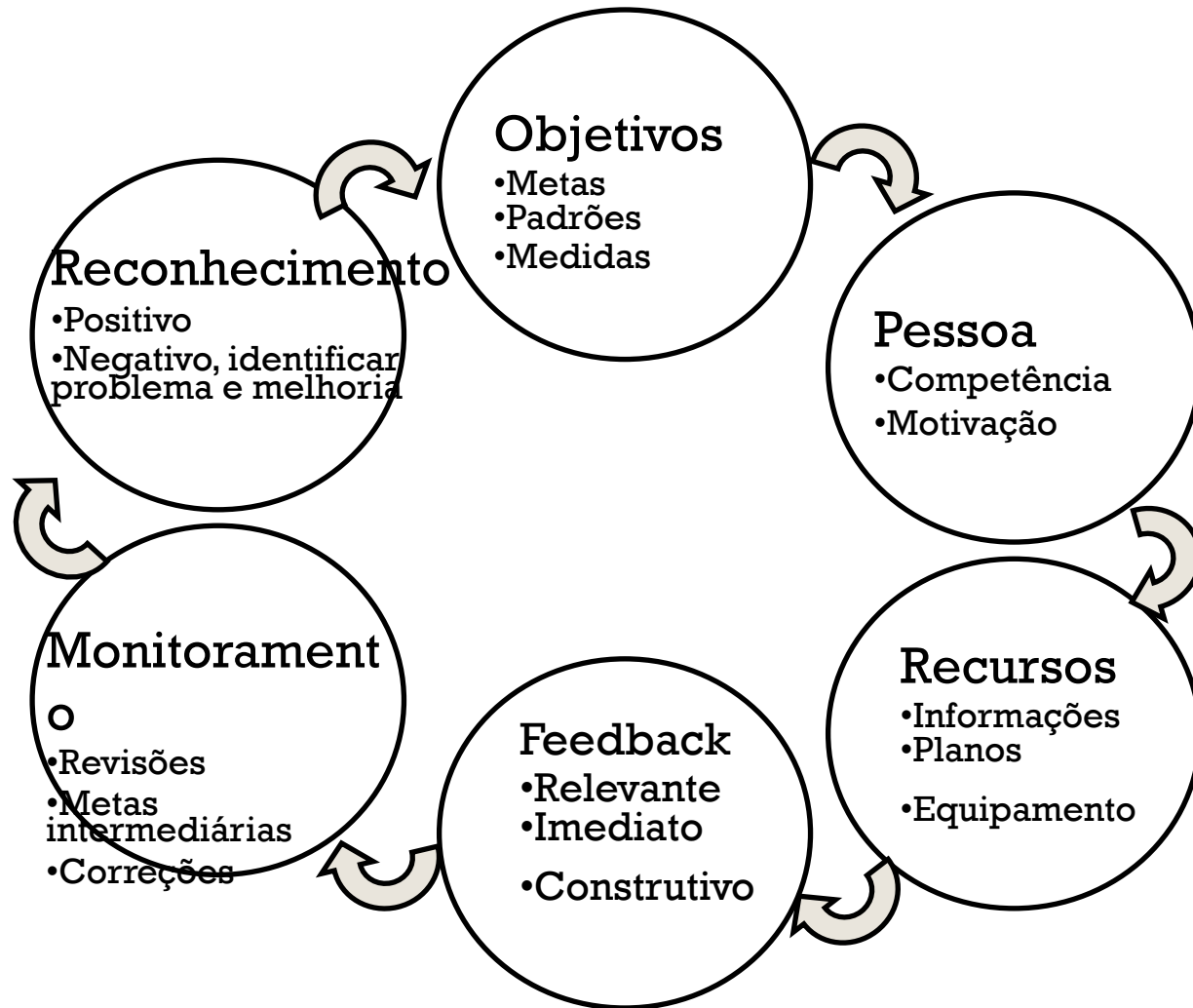


# PROCESSO





# CONTÍNUO DA GESTÃO DE DESEMPENHO



# ETAPAS DO PROCESSO



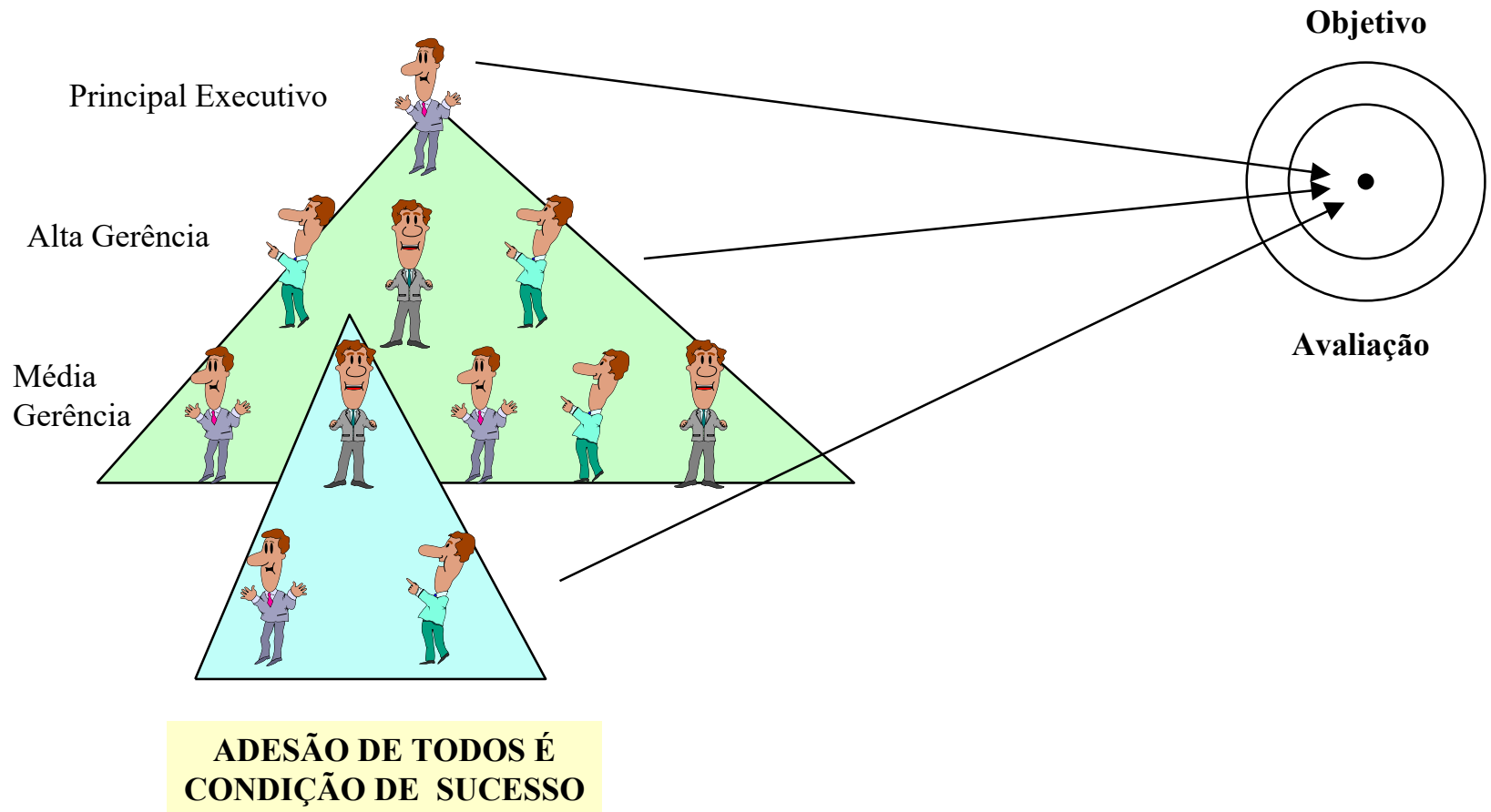
# PROCESSO DE ELABORAÇÃO

- 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

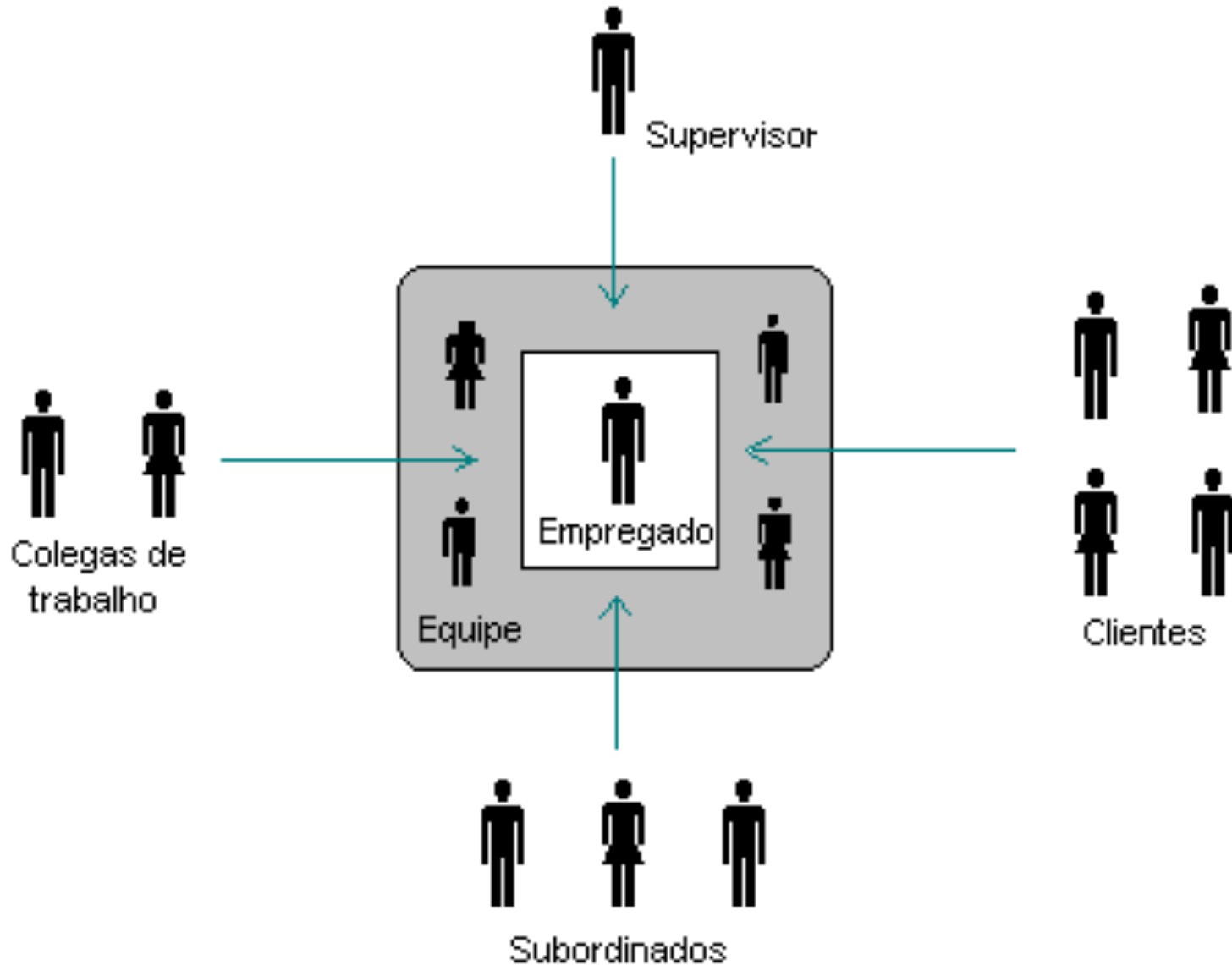
# HABILIDADES CRÍTICAS PARA A GESTÃO DE DESEMPENHO

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



# 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







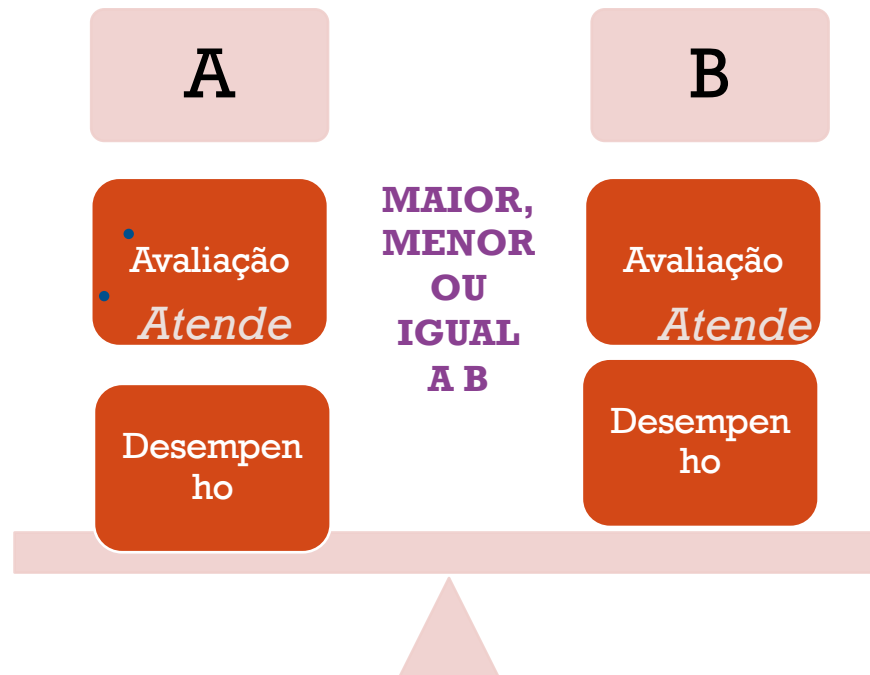
## Maior problema

Justiça organizacional



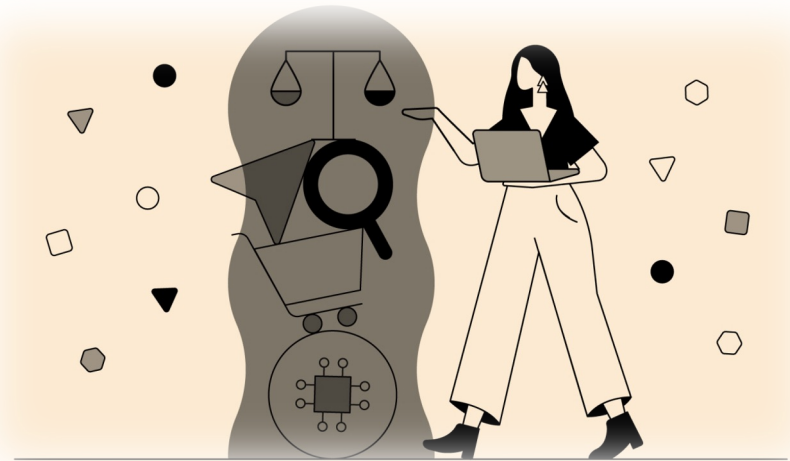
# A JUSTIÇA DISTRIBUTIVA NA AD

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



# O FOCO DO INSTRUMENTO É O DESENVOLVIMENTO

Desenvolvimento do Desempenho x Avaliação do Desempenho



# GESTÃO DO DESEMPENHO

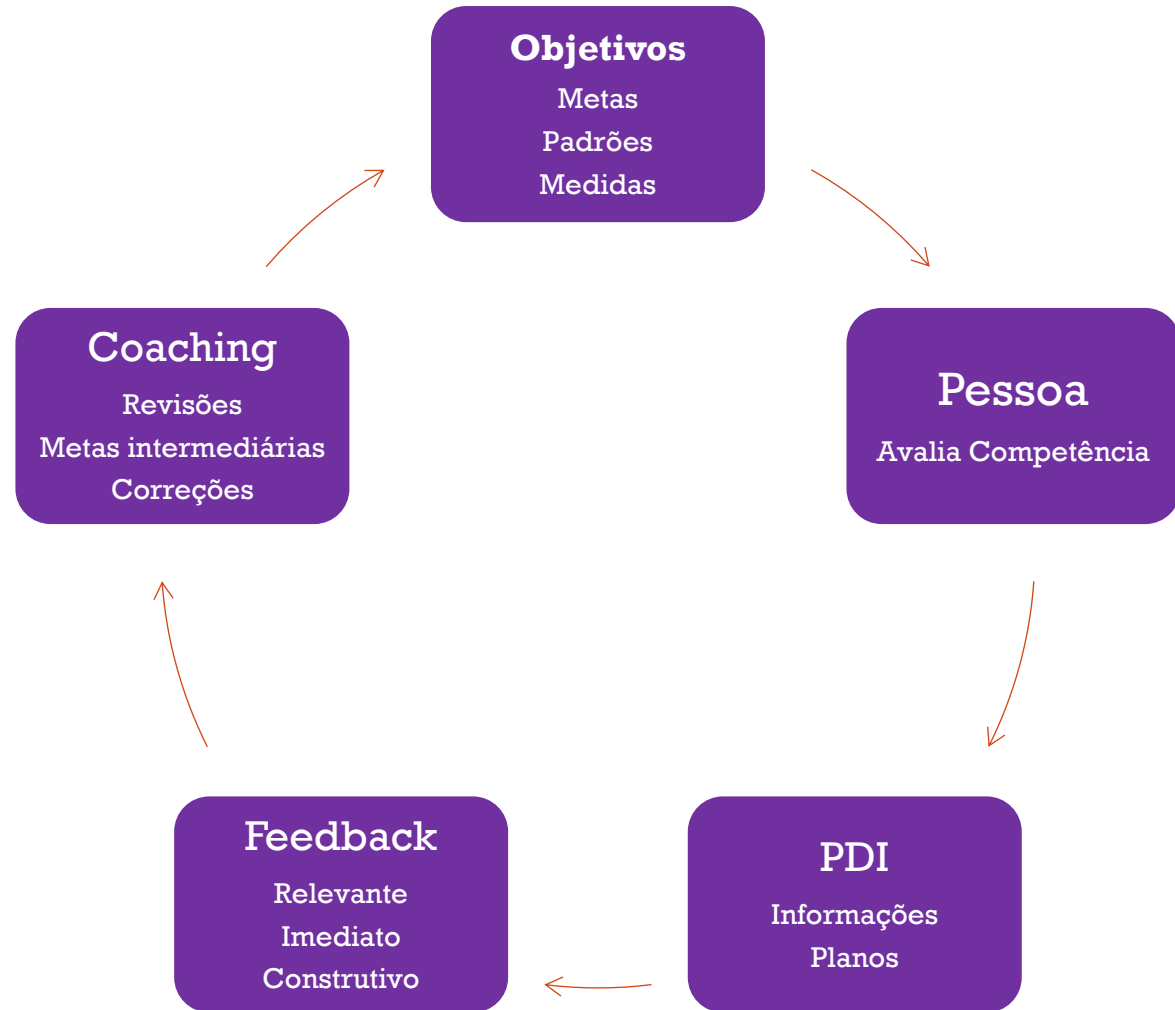
Três aspectos principais distinguem gestão do desempenho de avaliação de desempenho:

- 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



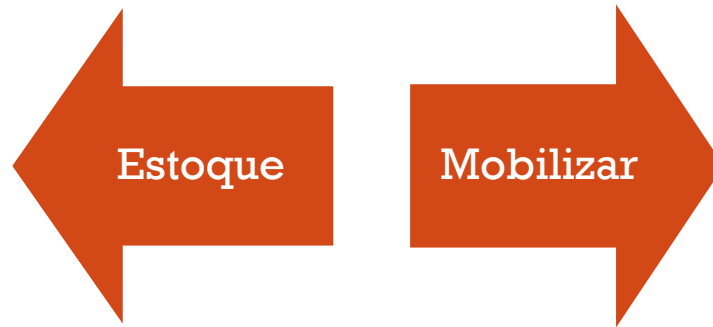


# COMPETÊNCIA

# 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.





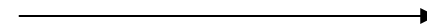
## Inputs



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





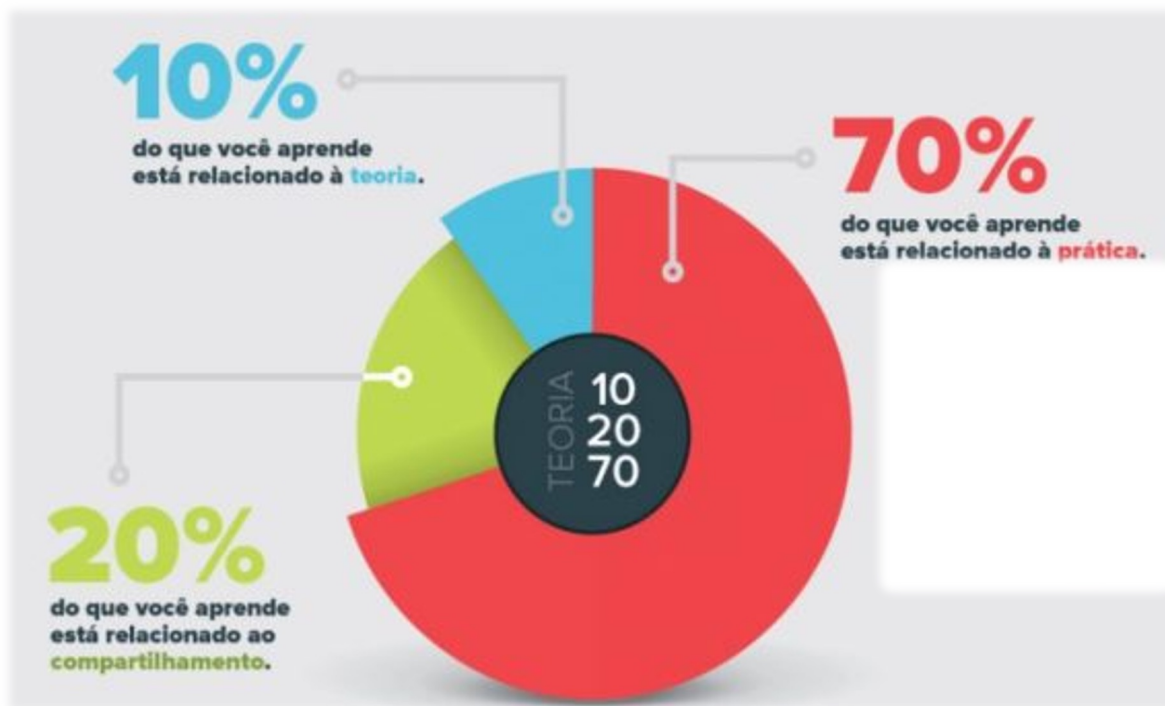


# PDI – PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL

# RELAÇÃO ENTRE CAPACITAÇÃO E COMPLEXIDADE DO TRABALHO

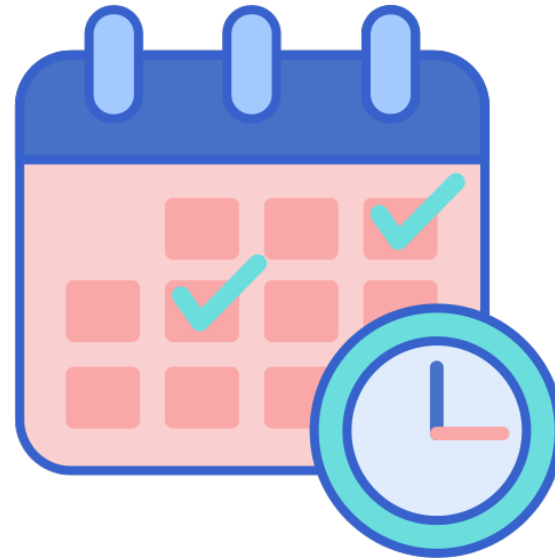


# MODELO DE APRENDIZAGEM



# 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

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

Herminia Ibarra and Anne Scoular, HBR, 2019



# COACHING 101

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

