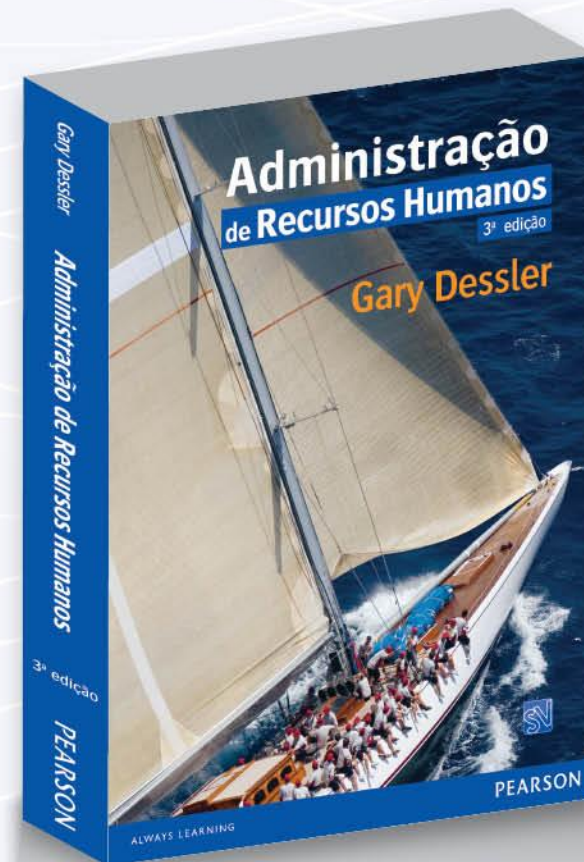


Capítulo 8

Avaliação e Gerenciamento do Desempenho



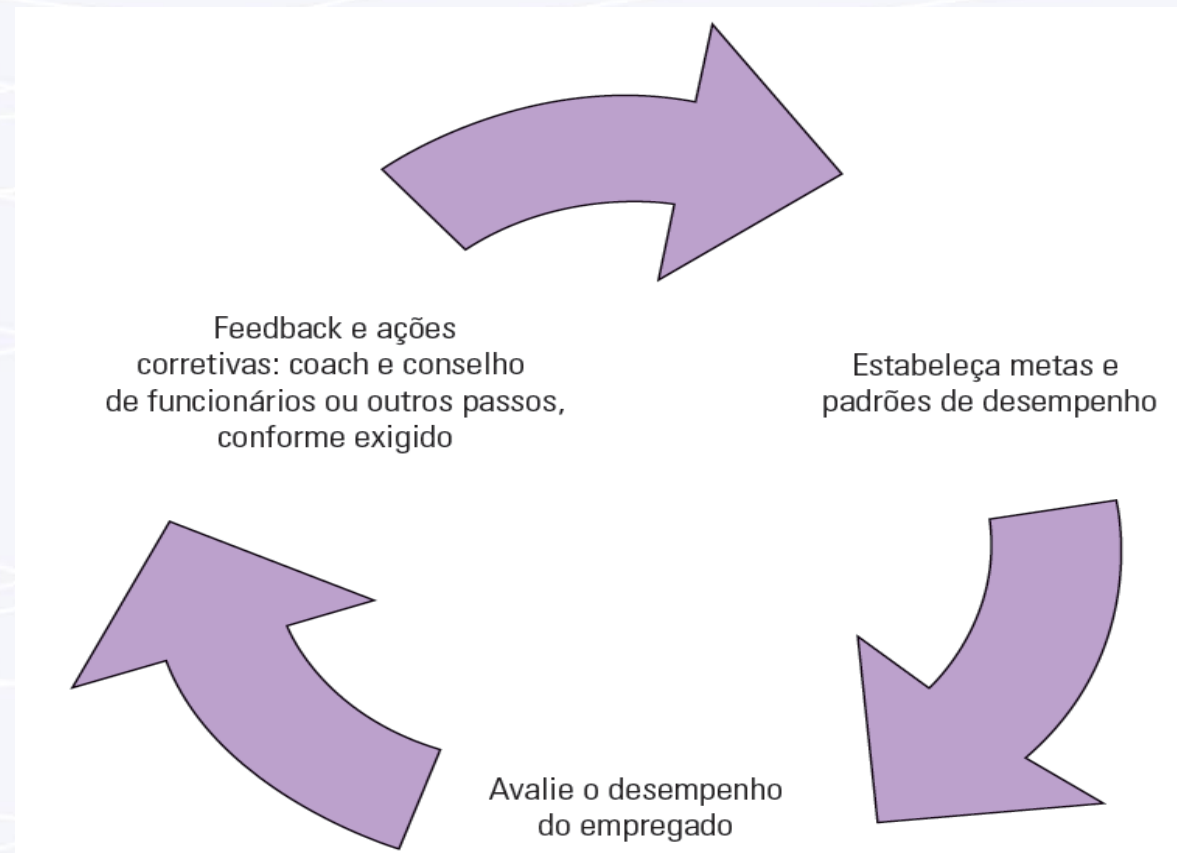
Objetivos de aprendizagem

1. Explicar o propósito da avaliação de desempenho.
2. Responder à pergunta: "Quem deve fazer a avaliação?".
3. Discutir os prós e os contras de pelo menos oito métodos de avaliação de desempenho.
4. Dar exemplos de cinco potenciais problemas de avaliação.
5. Explicar como conduzir uma entrevista de feedback de avaliação.
6. Explicar como aplicar um programa de gestão do desempenho.
7. Dar exemplos de segmentação e gestão ativa de talentos de uma empresa.

Conceitos básicos em avaliação de desempenho

- ❑ **Avaliação de desempenho:** significa avaliar o desempenho atual e/ou passado de um funcionário em relação aos seus padrões de desempenho.

- ❑ Três etapas do ciclo de avaliação de desempenho:



Conceitos básicos em avaliação de desempenho

- Há cinco razões para avaliar o desempenho dos subordinados.
 1. A maioria dos empregadores ainda baseia remuneração, promoção e decisões de retenção na avaliação do empregado.
 2. As avaliações de desempenho têm um papel central no processo de gestão do desempenho do empregador
 - Significa certificar-se continuamente de que o desempenho de cada funcionário faz sentido em termos dos objetivos gerais da empresa.

Conceitos básicos em avaliação de desempenho

- Há cinco razões para avaliar o desempenho dos subordinados.
 3. A avaliação permite que você e os funcionários desenvolvam um plano para corrigir eventuais deficiências e reforçar as atividades que o funcionário faz bem.
 4. As avaliações devem servir para um propósito útil de planejamento de carreira.
 - Oportunidade para revisar os planos de carreira do funcionário, tendo em vista os pontos fortes e fracos expostos.
 5. Os superiores aplicam avaliações para identificar o treinamento dos funcionários e as necessidades de desenvolvimento.

Conceitos básicos em avaliação de desempenho

❑ Gestão do desempenho

- Processo contínuo de identificação, medição e desenvolvimento do desempenho de indivíduos e equipes
- Alinhamento do seu desempenho com os objetivos da organização.

❑ A maioria dos funcionários precisa e espera saber de antemão em que base os seus gestores vão avaliá-los.

❑ Gerentes usam uma ou mais das três bases:

1. objetivos
2. normas
3. competências

Quem deve fazer a avaliação?

- ❑ As avaliações por parte do superior imediato são essenciais.
 - No entanto, basear-se apenas nas avaliações dos superiores nem sempre é sábio. Os gestores têm várias opções:
 - Avaliação entre pares.
 - Comitês de avaliação.
 - Autoavaliações.
 - Avaliação pelos subordinados.
 - Feedback 360 graus.
 - Avaliações “colaborativas”.

Métodos de avaliação

☐ Método de escalas gráficas

- Apresenta uma série de características e uma gama de classificações de desempenho para cada uma delas.

☐ Método de classificação alternada

- O superior usa um formulário para especificar o empregado que é o mais elevado na característica que está sendo medida e também aquele que é o menos elevado.
 - O superior alterna entre o maior e o menor até que todos os funcionários sejam classificados.

☐ Método de comparação entre pares

- Cada funcionário avaliado é comparado com todos os outros funcionários em cada traço.

Métodos de Avaliação

☐ Método de distribuição forçada

- O gerente coloca determinadas porcentagens dos funcionários em categorias de desempenho, como quando um professor “dá as notas em curva”.

☐ Método do incidente crítico

- Manter registro de bons e/ou indesejáveis exemplos de comportamento relacionados com o trabalho de um funcionário
- Revisá-los com o empregado em momentos predeterminados.

☐ Escalas de avaliação comportamental

- Combina os benefícios de incidentes críticos e as avaliações quantitativas
- Ancorado em uma escala quantificada
 - Exemplos narrativos específicos do bom e do mau desempenho expressos em comportamentos específicos.

Métodos de Avaliação

- ❑ **Método da administração por objetivos**
 - Definir metas específicas, mensuráveis, organizacionalmente relevantes com cada empregado
 - Discutir periodicamente os progressos do empregado (comparado aos objetivos)

- ❑ **Avaliações de desempenho virtuais e on-line**

- ❑ **Monitoramento eletrônico de desempenho**

- ❑ **Dias de conversação**
 - Ênfase está em áreas de melhoria e crescimento
 - Contrato de metas alinhadas com os interesses de carreira do funcionário.

Lidando com problemas da avaliação e da entrevista

☐ Melhores práticas para avaliações de desempenho:

- Fundamentar a avaliação do desempenho nas obrigações e padrões de uma análise de cargo.
- Empregados devem estar cientes do quanto o desempenho deles será analisado antes da avaliação, e suas metas precisam ser indicadas efetivamente.
- Garantir que as metas dos empregados estejam alinhadas aos objetivos organizacionais.
- Fundamentar, o máximo possível, a avaliação do desempenho em dados objetivos.
- Empregar um procedimento padronizado para todos os funcionários.
- Coletar informações de várias fontes, preferencialmente, de diversos avaliadores; ao menos, que o superior daquele que avalia tenha acompanhado os pareceres.
- Garantir um processo contínuo, especificamente, de constante feedback.
- Documentar os resultados de pareceres.
- Indicar o que o empregado precisa para evoluir.
- Incluir um mecanismo atrativo.

Lidando com Problemas da Avaliação e da Entrevista

Gary Dessler

- Semelhanças, diferenças, vantagens e desvantagens dos instrumentos de avaliação:

Ferramenta	Semelhanças/diferenças	Vantagens	Desvantagens
Escalas gráficas	Essas escalas visam medir o desempenho absoluto de um funcionário, com base em critérios objetivos, como listado nas escalas.	Simples de usar, fornece uma avaliação quantitativa para cada funcionário.	As normas podem não ser claras, há o efeito halo, a tendência central, a brandura e também pode haver problemas de subjetividade.
Escalas de avaliação comportamental (Bars)		Fornecer "âncoras" comportamentais. As escalas de avaliação comportamental são muito precisas.	Dificuldade para desenvolver.
Classificação alternada	Esses são os dois métodos para avaliar a eficiência relativa dos empregados, um em relação ao outro, mas ainda com base em critérios objetivos.	Simples de usar (mas não tão simples como escalas gráficas); evita tendência central e outros problemas de escalas de avaliação.	Pode causar divergências entre os funcionários e ser injusta se todos os funcionários são, de fato, excelentes.
Método de distribuição forçada		Acaba com uma proporção predeterminada de pessoas em cada grupo.	Resultados da avaliação dependem da adequação de sua escolha original de pontos de corte (além de 10%, e assim por diante).
Método de incidentes críticos	Esses são métodos subjetivos, narrativos para avaliar o desempenho.	Ajuda a esclarecer o que é exatamente "certo e errado" sobre o desempenho do funcionário; força o superior a observar os funcionários em uma base contínua.	Difícil de classificar funcionários em relação a outros.
Método da administração por objetivos (APO)		Amarrado aos objetivos de desempenho.	Demorado.

Condução da Entrevista de Avaliação

- ❑ A preparação adequada requer três pontos de atenção:
 1. Dê ao funcionário uma semana de antecedência para rever seu trabalho, e para compilar perguntas e comentários;
 2. Antes de comparar a avaliação de desempenho do empregado aos seus padrões, reveja as avaliações anteriores da pessoa;
 3. Encontre uma área privativa para a entrevista.

Condução da Entrevista de Avaliação

- Existem várias questões para se lembrar na realização de entrevistas de avaliação.
 - 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:
 1. Preste atenção.
 2. Faça-se claro.
 3. Seja um ouvinte ativo.

Gestão do desempenho

- ❑ Três aspectos principais distinguem *gestão* do desempenho de *avaliação* de desempenho:
 1. A gestão do desempenho não significa apenas reunião com um funcionário, uma vez ou duas vezes por ano para “rever o seu desempenho”.
 2. A *gestão* do desempenho é sempre dirigida a *metas*.
 3. A *gestão do desempenho* significa *reavaliar continuamente* e, se necessário, *modificar a forma* como o empregado e a equipe *fazem o seu trabalho*.

Gestão do desempenho

- ❑ A gestão do desempenho não precisa ser high-tech.
 - No entanto, a tecnologia da informação permite automatizar o gerenciamento de desempenho.

- ❑ Cada vez mais, os empregadores utilizam a avaliação de desempenho para avaliar como seus funcionários estão desempenhando.
 - No entanto, também *segmentam seus funcionários* com base no grau da *importância deles para o sucesso da empresa*.