

Avaliação e melhoria do desempenho do funcionário

Professora Dra. Adriana Cristina Ferreira Caldana

Disciplina: Recursos Humanos I

Agenda

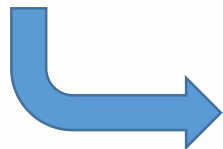
- **Sistemas de gestão de desempenho**
- **Programas de avaliação de desempenho**
- **Desenvolvimento de um programa de avaliação eficiente**
 - <https://www.youtube.com/watch?v=2rpPrlcRoRM>
 - <https://www.youtube.com/watch?v=qVg5HEfT8pY>
 - <https://www.youtube.com/watch?v=30TT-V33Vts>
 - <https://www.youtube.com/watch?v=Nkhk3x-2Eu4>
 - <https://www.youtube.com/watch?v=eQHhnJcfQ54>

Sistemas de gestão de desempenho

- 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

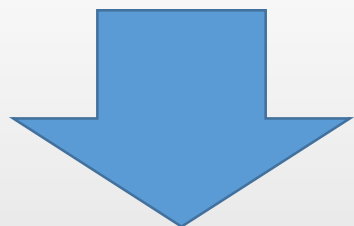
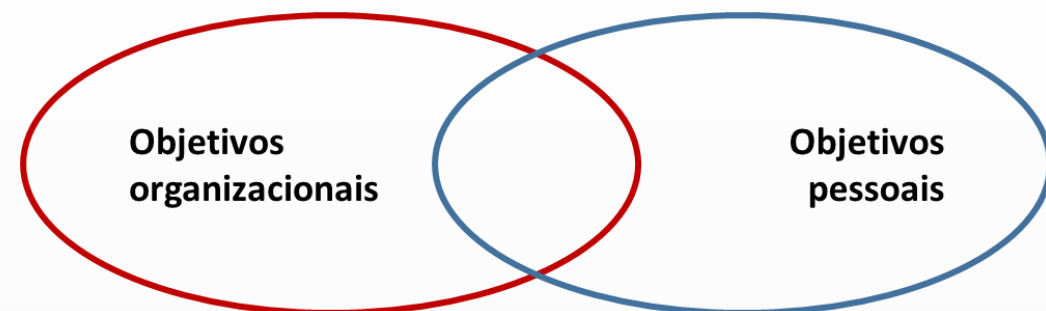


Sistemas de gestão de desempenho

- 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



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 3:

Feedback contínuo do desempenho, fornecido durante todo o ciclo

ETAPA 4:

Avaliação do desempenho realizada pelo gestor

ETAPA 5:

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










Feedback contínuo do desempenho

- É **útil quando é imediato e específico** para uma situação.
- Feedback deve **ocorrer regularmente**, não apenas nas reuniões formais.
- Envolvimento constante no **diálogo contínuo entre gerentes e subordinados**.
- **Existe fluxo e refluxo** de ideias - catalisadoras para a melhoria da empresa.
- Propósito final é **beneficiar ambas as partes**.
- Ajuda a **alinhar expectativas**: Ajuda os funcionários a **saberem em que ponto estão** quando recebem as avaliações formais.
- *Provoca alívio da ansiedade, fazendo com que ocorra uma conversa mais significativa entre os funcionários e supervisores.*
- **Se os funcionários ficam surpresos com as avaliações, é muito provável que os supervisores não tenham fornecido o feedback contínuo.**



Feedback contínuo

-  **Exemplos** Evitar *feedback* vago - dar exemplos específico sobre comportamento desejáveis e indesejáveis.
-  Focar nos comentários e comportamento, não na pessoa!
-  Estruturar o *feedback* para ajudar o funcionário a ser bem sucedido.
-  Direcionar o *feedback* em relação ao comportamento que o funcionário pode controlar.
-  Dar *feedback* em um período oportuno.
-  Limitar a quantidade de comentários de modo que o funcionário possa processar.
-  Certificar se o funcionário está envolvido na conversa – usar comunicação ativa.

Feedback e Conflitos

Feedback é um momento de conflito?

Comunicação
clara

Transmitir a
mensagem

Expectativas
x Realidade

You Tube^{BR}

avaliação de desempenho



Avaliação de desempenho constrangedora

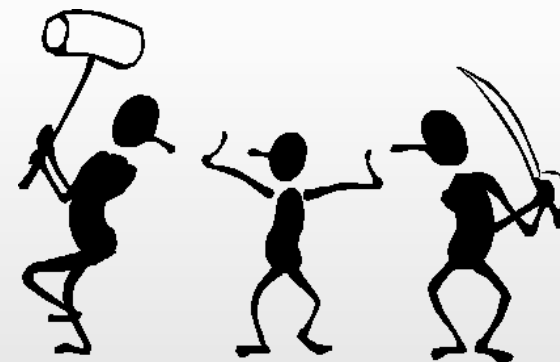
Conhecer o
funcionário

Vida pessoal x
Vida profissional

Como
resolver?

Entendendo Conflito

- **Dicionário:** Definições de conflito: “ Batalha prolongada ou colisão” ou “oposição de impulsos exclusivos, desejos ou tendências”.
- Primeira palavra que vem à cabeça quando se pensa em conflito: **Briga, Raiva, Dor, Guerra, Impasse, Destruição, Medo, Erro, Evitar, Perder, Controle, Ódio, Perda, Ruim, Transgressão.**
- Universalmente percebido como **ocorrência negativa.**



Obstrui a nossa habilidade de **resolver as diferenças de forma eficaz.**

Entendendo Conflito

- Conflito: **Não é nem positivo e nem negativo.**
- Pessoas:
 - Possuem poder e influência sobre a possibilidade do conflito tornar-se **negativo ou não.**



Depende de como as pessoas lidam com o conflito!!

É o produto de uma diversidade que caracteriza nossos pensamentos, nossas atitudes, nossas crenças, nossas percepções, nosso sistema social e nossas estruturas.

- Oportunidades de crescimento mútuo (técnicas de resolução positivas e construtivas)
- Desenvolvimento pessoal
- Evolução social
- Adaptação às diversidades naturais presentes na sociedade
- Gerar benefícios mútuos

Uma nova visão sobre conflito

De Percebendo o conflito como sempre sendo...	Para Percebendo o conflito como frequentemente existindo...
<ul style="list-style-type: none">• Rompimento da ordem• Uma experiência negativa,• Um erro no relacionamento.	<ul style="list-style-type: none">• Um produto da diversidade• Oportunidade de crescimento mútuo• Melhoria da relação.
<ul style="list-style-type: none">• Uma batalha entre interesses• Existência de desejos incompatíveis com outras pessoas	<ul style="list-style-type: none">• Uma parte do relacionamento.• Uma parte que envolve necessidades, valores, percepção, poder, metas, sentimentos, etc.• Não somente interesses e desejos.
<ul style="list-style-type: none">• Um evento isolado que permite definir um relacionamento inteiro	<ul style="list-style-type: none">• Ocorrências que pontuam um relacionamento de longo prazo• Ocorrências que podem ajudar o relacionamento crescer.
<ul style="list-style-type: none">• A única luta entre o certo e o errado, entre o bem e o mal.	<ul style="list-style-type: none">• Um confronto entre diferenças em certo relacionamento, mas não <u>para a exclusão de outros aspectos</u> que ainda estão lá <u>para construir.</u>

Parceria de conflitos e Feedback

Conflito – Parceiro A

- Necessidades
- Valores
- Percepções
- Metas
- Sentimentos
- Interesses

RELACIONAMENTO

- Conflitos
- Semelhanças
- Diferenças
- Necessidades compartilhadas

Conflito – Parceiro B

- Necessidades
- Valores
- Percepções
- Metas
- Sentimentos
- Interesses

Passos para a resolução de conflitos

- Criar uma atmosfera eficaz
- Esclarecer percepções
- Focar em necessidades individuais e compartilhadas
- Construir poder positivo compartilhado
- Olhar para o futuro e aprender sobre o passado
- Gerar opções
- Desenvolver “Doables” – desenvolver trampolins para a ação.
- Fazer acordos de benefício mútuo.

Conflito – Parceiro A

Padrões de relacionamento melhorados em que as diferenças e os conflitos são tratados de maneira a nutrir melhoria mútua

Conflito – Parceiro B

Programas de avaliação de desempenho

- Tempo: Anual | Semestral | Trimestral



Gestor direto.

- **Novos funcionários – Contrato reduzido**

*Permanência no emprego depende do seu **desempenho ser satisfatório.***

- **Avaliação de desempenho Centralizada**

- Os funcionários **são avaliados na mesma época do ano**, ao invés de serem avaliados na data de aniversário de sua contratação.
- *Estratégia útil: Se a empresa está passando por mudanças / Se precisa modificar sua estratégia rapidamente.*



Estabelecimento de novos objetivos estratégicos

- Gera Metas Individuais.
- Todos os funcionários as recebem ao mesmo tempo.

- Acompanhar desempenho de diferentes funcionários ao mesmo tempo.
- Avaliações mais precisas e justas

Avaliação Precisa e Justa

Objetivos das avaliações de desempenho

Avaliação de Desempenho



Parte do Processo de Medidas de uma Organização



Pode influenciar o comportamento dos funcionários



Melhorar o desempenho de uma empresa



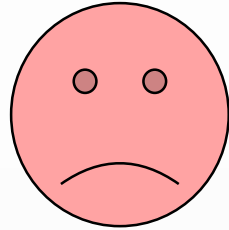
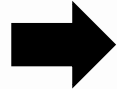
Organizações com sistema de gestão de desempenho-> 40% a 50% mais propensas a superar concorrentes (Crescimento de Receita, Produtividade, Rentabilidade, Valor do Mercado)



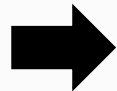
Por isso, devem acontecer inclusive em períodos de crise.

Objetivos das avaliações de desempenho

Sem Feedback



Feedback mal estruturado



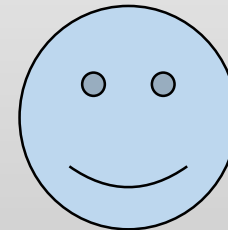
Feedback estruturado positivo



Feedback estruturado Negativo



Mas Depois . . .



- Importância dos processos de avaliação formal
- Sem retorno dos supervisores ou *feedback* mal estruturado - **MENOR COMPROMETIMENTO COM A EMPRESA !!**

• *Feedback negativo é melhor do que nenhum*

• *Permite que as pessoas saibam que elas são importantes!*

Objetivos das avaliações de desempenho

- **Objetivos administrativos**

 Programa de avaliação eficientes
fornecem dados !!!

- **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.

Objetivos das avaliações de desempenho

- **Objetivos administrativos**



Todo programa de RH depende de saber em que medida o **desempenho** dos funcionários se compara com as **metas** que lhes foram estabelecidas.

Remuneração por desempenho

YouTube^{BR} Pesquisar

E aí?

Você sabe ouvir ?

Saber ouvir um *feedback*

Analisar antes de agir

Objetivos das avaliações de desempenho

- **Objetivos de desenvolvimento**



Desenvolvimento individual

- *Feedback* sobre o desempenho
- Discutir metas dos funcionários **alinhadas** às da organização
- Reconhecer realizações individuais
- Desenvolver pontos fortes
- Eliminar pontos fracos
- Identificar problemas
- Novas metas – para atingir um alto desempenho
- **Traçar planos de treinamento** (individual e organizacional)
- Permitir que os funcionários exponham suas preocupações
- Melhorar a comunicação

Objetivos das avaliações de desempenho



- **Feedback contínuo – Forma de aproximação e discussão**

- *Desenvolver pontos fortes.*
- *Eliminar pontos fracos.*
- *Identificar os problemas.*
- *Definir novas metas para que atinjam um alto desempenho.*



Melhorar competências futuras e desenvolvimento de carreiras

Treinamento e Desenvolvimento

Geração de dados

Avaliação de Desempenho

Novo treinamento e desenvolvimento

Objetivos de gerenciamento e treinamento de carreira da empresa.

Objetivos das avaliações de desempenho

OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO

- Fornecer *feedback* sobre o desempenho.
- Identificar pontos fortes e fracos dos indivíduos.
- Reconhecer as realizações individuais de desempenho.
- Auxiliar na **identificação de metas**
- **Avaliar a conquista de metas** por parte dos funcionários.
- Identificar as **necessidades individuais de treinamento**.
- Determinar as necessidades de **treinamento organizacional**.
- Reforçar a **estrutura de autoridade**.
- Permitir que os funcionários **exponham suas preocupações**.
- **Melhorar a comunicação**.
- Proporcionar um fórum de líderes para ajudar os funcionários.

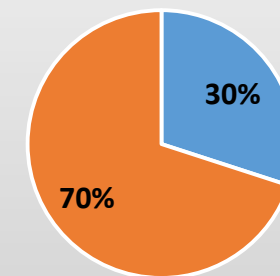
OBJETIVOS ADMINISTRATIVOS

- Documentar as **decisões** relacionadas aos funcionários.
- Promover funcionários.
- Determinar **transferências e atribuições**.
- Identificar **problemas de desempenho** e desenvolver maneiras de corrigi-los.
- Tomar **decisões** sobre **retenção e demissão**.
- Validar os **critérios de seleção**.
- Atender aos **requisitos legais**.
- Avaliar os **programas e o progresso do treinamento**.
- Auxiliar no **Planejamento de RH**
- Tomar decisões sobre **prêmios, remuneração e indenização**.

Razões para falhas no programa de avaliação

- ✘ Gestores querem que a **avaliação termine logo**.
- ✘ Gestores **acabam não se envolvendo muito** com os funcionários durante a conversa.
- ✘ Gerente às vezes **não possui habilidades para realizar** uma reunião de avaliação de desempenho eficaz.
- ✘ Funcionários **com pior desempenho acabam frustrados** / irritados / desiludidos e desmotivados.
- ✘ **Funcionários com alto desempenho estão de olho no concorrente** da organização.
- ✘ **Padrões de desempenho pouco claros**.
- ✘ **Avaliações tendenciosas**.
- ✘ **Falha dos gestores**
 - Falha de **delinear as expectativas**.
 - Mostram o local aos novos funcionários e, então, **os abandonam**.
 - Deixam **os contratados se virarem por conta própria**.

Avaliação de Desempenho



Razões para falhas no programa de avaliação

- **Preparação** Inadequada do Gerente
- Os funcionários não são informados claramente quanto aos **objetivos no momento da admissão**.
- O **gerente pode não estar capacitado** a observar o desempenho ou não possui todas as informações.
- Os **padrões de desempenho podem não estar definidos**.
- **Inconsistência quanto aos índices** por parte dos supervisores ou outros responsáveis pelas avaliações.
- **Avaliações da personalidade, em vez da avaliação do desempenho**.
- **Efeito halo**, efeito de contrastes ou outros vieses de percepção.
- Índices “inflados” em razão de os **gerentes não quererem lidar com “más notícias”**.
- **Avaliações por escrito subjetivas** ou expressas de forma **vaga**.
- Políticas organizacionais ou **relações pessoais que deturpam o julgamento**.
- O **gerente pode não ter sido treinado** para realizar a avaliação ou fornecer *feedback*.
- **Falta de acompanhamento e orientação após a avaliação**.

Desenvolvendo um programa de avaliação eficiente

Gestores de RH

- Acompanha e organiza o programa de avaliação.

Gerentes dos Departamentos Operacionais

- Contribuem para o estabelecimento de objetivos do programa.

Funcionários

- Participação na elaboração | Participação na Fase de Planejamento.
 - Contribuição para **estabelecimento de padrões.**
 - Cria **satisfação entre os funcionários.**
 - **Evita problemas de imparcialidade.**
 - **Gera precisão no programa.**

Desenvolvendo um programa de avaliação eficiente

- **Estabelecimento de padrões de desempenho:**

- Relevância estratégica

Padrões de desempenho vinculados às metas organizacionais e competências.

- Deficiência de critério

Aspectos do desempenho real que não são mensurados.

- Contaminação de critério

Elementos que afetam medidas de avaliação os quais não são parte do desempenho real.

- Confiabilidade

Medidas que são consistentes entre todos os avaliadores e ao longo do tempo.

Desenvolvendo um programa de avaliação eficiente

- **Estabelecimento de padrões de desempenho:**
 - Relevância estratégica
 - Padrões de desempenho vinculados às **metas organizacionais** e competências.
 - Fornece documentos ao RH para justificar **despesas com treinamento**
 - Preencher **lacunas** entre competências atuais dos funcionários e o que eles precisam para colocar em prática a estratégia da empresa.
 - Deficiência de critério
 - Aspectos do desempenho real que não são mensurados.
 - Padrões captam todas as **responsabilidades** do funcionário?

Desenvolvendo um programa de avaliação eficiente

- **Estabelecimento de padrões de desempenho:**

- Contaminação de critério

- Elementos que afetam medidas de avaliação os quais não são parte do desempenho real.
- Fatores que **fogem ao controle** do funcionário podem **influenciar seu desempenho**.
- Comparação de desempenho dos funcionários.



Exemplo: Comparação do desempenho dos funcionários da produção não deve ser contaminado pelo fato de alguns trabalharem com **máquinas novas** e outros não.

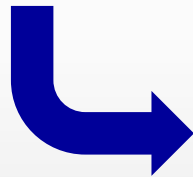


Desenvolvendo um programa de avaliação eficiente

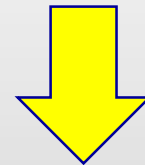
- **Estabelecimento de padrões de desempenho:**

- **Confiabilidade**

- Medidas que são consistentes entre todos os avaliadores e **ao longo do tempo**.
- **Estabilidade ou consistência de um padrão.**
- Dois gerentes podem avaliar o mesmo indivíduo e estimar se ele merece promoção
 - **Comparação** entre as notas.



Calibração: Processo no qual os gerentes se reúnem para discutir o desempenho de um funcionário de modo a garantir que as **avaliações estejam condizentes**.



Reuniões de calibração são muito úteis após uma fusão ou aquisição, pois as diferenças nas culturas corporativas e nos padrões de avaliação das distintas empresas podem fazer com que os mesmos funcionários sejam avaliados de forma diferente.



Desenvolvendo um programa de avaliação eficiente

- **Padrões de avaliação do desempenho**

- Devem ser definidos com clareza.
- Devem ser comunicados ao funcionário.
- Devem ser baseados nos requisitos derivados da análise de cargo
- Devem ser refletidos nas suas descrições e especificações.



Desenvolvendo um programa de avaliação eficiente

Você está cumprindo a lei?

Avaliações de desempenho são base para as iniciativas da Gestão de Recursos Humanos e devem atender a determinados requisitos legais.

Padrões de desempenho cuidadosamente definidos e mensuráveis.

Reduzir a possibilidade de haver julgamentos subjetivos.

Avaliações de desempenho não podem ser discriminatórias .
(ex.: com profissionais de mais idade)

Fornecer ao funcionário normas claras e por escrito sobre o cargo ocupado antes da realização da avaliação.



Quem deveria avaliar o desempenho de um funcionário?



Quem deveria avaliar o desempenho de um funcionário?

- **Avaliação feita pelo gerente e/ou pelo supervisor**

- Abordagem tradicional da avaliação de desempenho dos funcionários

- **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.



Quem deveria avaliar o desempenho de um funcionário?

• Avaliação do gerente pelo subordinado

- Dá aos gerentes um *feedback* de **como seus subordinados os veem**
- **Dimensões** consideradas na avaliação



- Liderança
- Comunicação oral
- Delegação de autoridade
- Coordenação dos esforços de equipe
- Interesse pelos subordinados

Motivar

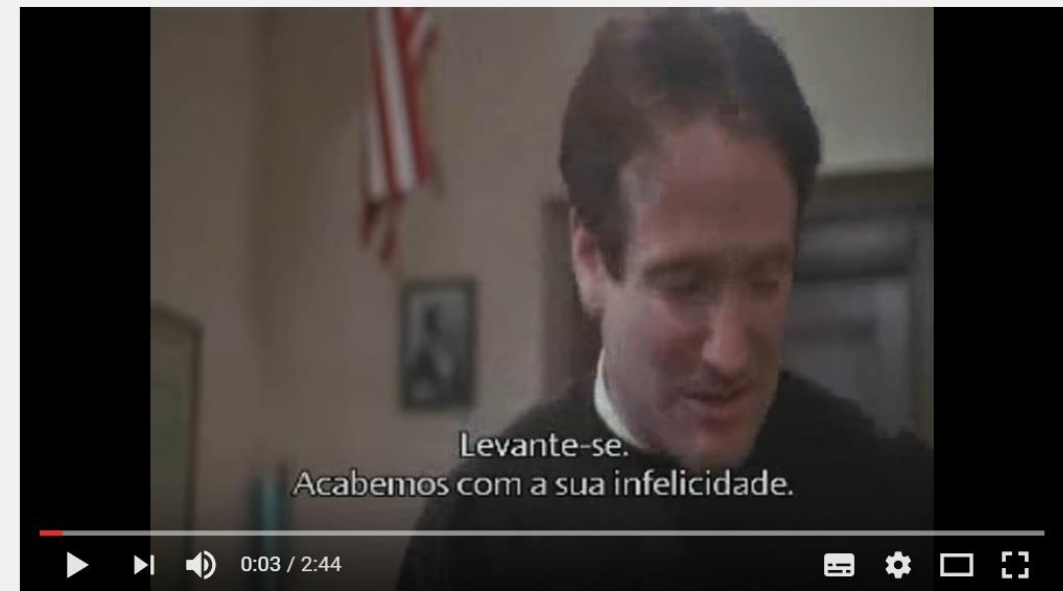
Encorajar

Liderar

Para evitar problemas, a avaliação do subordinado deve ser apresentada **anonimamente** e combinada com outras avaliações.

YouTube^{BR}

Pesquisar



Sociedade dos Poetas Mortos

Quem deveria avaliar o desempenho de um funcionário?

- **Avaliação pelos pares**

- **Vantagem:** fornece **informações mais exatas e válidas** do que a avaliação feita pelos superiores
- Aqueles que trabalham juntos podem ver um **quadro mais realista**
- Fórum para tratar **questões pendentes ou solucionar conflitos** entre os pares
- Oportunidade para **distribuir elogios**
- A **confidencialidade** deve ser garantida para não criar rivalidade ou gerar hostilidade entre colegas

- **Avaliação pela equipe**

- Mensurar o desempenho da equipe como um todo
- Quebram barreiras entre funcionários
- Incentivam o **esforço conjunto**



Quem deveria avaliar o desempenho de um funcionário?

- **Avaliação pelo cliente**

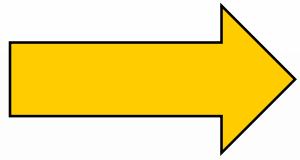
- Cliente externo

- Clientes **insatisfeitos** – providências por parte da empresa
- Inclui os **parceiros de negócio** na análise de desempenho
- Pretende-se obter:
 - Avaliação mais objetiva
 - Funcionários mais eficientes
 - Clientes mais satisfeitos
 - Melhor desempenho corporativo

- Cliente interno

- Qualquer um na empresa que dependa do trabalho executado por um funcionário
- Fornece um retorno extremamente útil sobre o valor agregado oferecido por um funcionário ou por uma equipe de funcionários

Resumindo tudo: avaliação 360 graus



Sistema de avaliação e *feedback* com múltiplos avaliadores (360 graus)

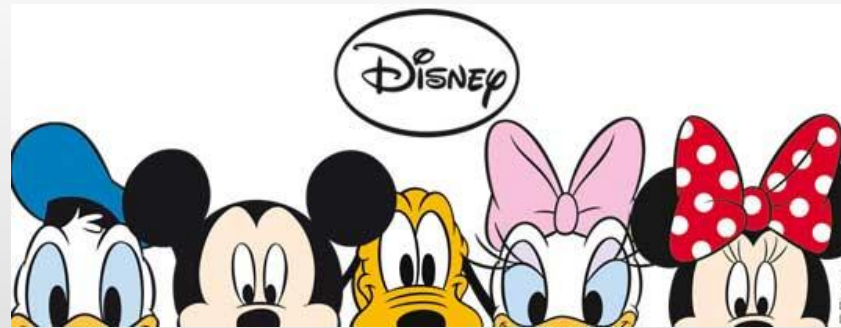
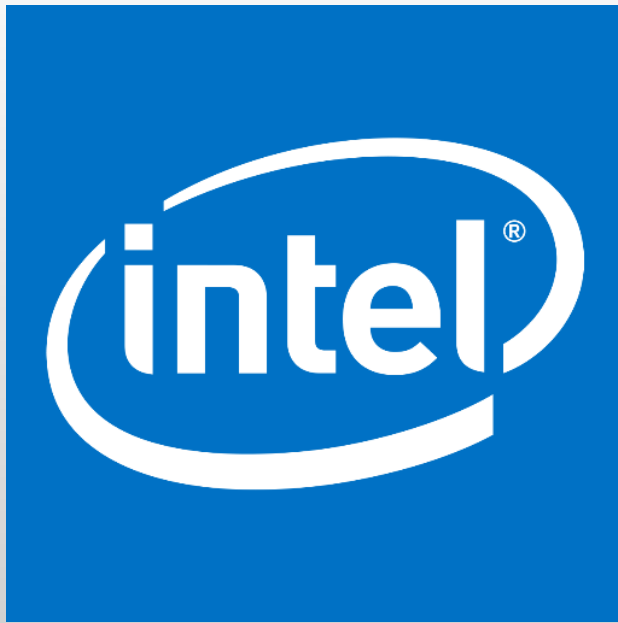
- **Pessoas distintas veem coisas diferentes**
- Tem como objetivo fornecer aos funcionários a **visão mais precisa** possível
- Pareceres de **todos os ângulos**: supervisores, pares, subordinados, clientes e outros



Resumindo tudo: avaliação 360 graus

Salvaguardas para **qualidade e aceitação** do sistema:

- Assegurar o **anonimato**
- **Responsabilizar** os respondentes: contribuição de cada integrante da equipe de avaliação
- **Evitar “jogar” com o sistema**: os supervisores devem fazer uma verificação para identificar **respostas inválidas**, uma vez que alguns indivíduos podem tentar **ajudar ou magoar** um funcionário dando-lhe uma avaliação alta ou baixa demais. Os membros da equipe podem tentar fazer um **complô** concordando em dar avaliações altas.
- Identificar e quantificar **ideias tendenciosas e preconceitos** dentro de um grupo



Morgan Stanley

Avaliação 360 graus

Prós	Contras
<ul style="list-style-type: none">• Sistema abrangente• Respostas advindas de várias perspectivas	<ul style="list-style-type: none">• Sistema completo na combinação de todas as respostas.
<ul style="list-style-type: none">• Preza pela qualidade e não pela quantidade das informações	<ul style="list-style-type: none">• O <i>feedback</i> pode ser intimidador e causar ressentimento.• Se o funcionário sentir que ocorreu “complô”.
<ul style="list-style-type: none">• Redução de viés tendencioso/preconceituoso.• <i>Feedback</i> de várias pessoas e não de um indivíduo.	<ul style="list-style-type: none">• Possibilidade de haver opiniões conflitantes de cada ponto de vista.• Sistema requer treinamento para funcionar bem.
<ul style="list-style-type: none">• <i>Feedback</i> de colegas e de outros indivíduos pode contribuir para o desenvolvimento do funcionário.	<ul style="list-style-type: none">• Funcionários podem tramar ou “jogar” com o sistema, fazendo avaliações inválidas uns dos outros.
	<ul style="list-style-type: none">• Avaliadores não podem ser responsabilizados se suas avaliações forem anônimas.

A importância de elogiar

You Tube^{BR}

Pesquisar



O Poder do Elogio