



Avaliação de Desempenho

ADRIANA CRISTINA FERREIRA CALDANA

ESCOLHA DO LÍDER



QUAL DESSES CANDIDATOS VOCÊ ESCOLHERIA?

Está na hora de eleger um novo líder e você é quem escolhe. Aqui estão algumas informações sobre três candidatos:

- ▶ **Candidato A** - Está associado à políticos corruptos, e consulta astrólogos. Já teve duas amantes. Fuma como uma chaminé e bebe de 8 a 10 martinis por dia.
- ▶ **Candidato B** - Já foi despedido de dois empregos, costuma dormir até o meio-dia, usava ópio na universidade e bebe um quarto de uma garrafa de whisky todas as noites.
- ▶ **Candidato C** - Ele é um herói de guerra. Condecorado. É vegetariano, não fuma, bebe uma cerveja ocasionalmente e nunca teve nenhuma relação extra conjugal.



- + Candidato A é: Franklin D. Roosevelt.
- + Candidato B é: Winston Churchill.
- + Candidato C é: Adolph Hitler.

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

- 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:

Condução de uma reunião formal de avaliação

ETAPA 4:

Avaliação do desempenho realizada pelo gestor

ETAPA 3:

Feedback contínuo do desempenho, fornecido durante todo o ciclo



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.



<https://www.youtube.com/watch?v=qVg5HEfT8pY>

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

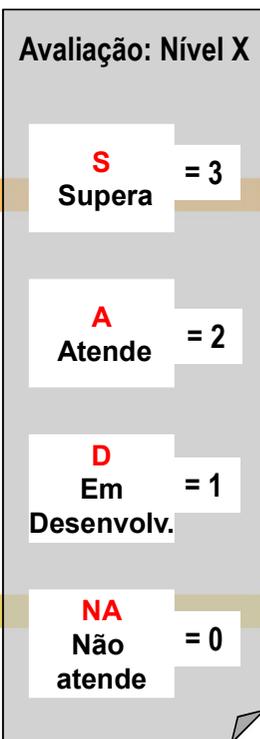


CONJUNTO DE CAPACIDADES

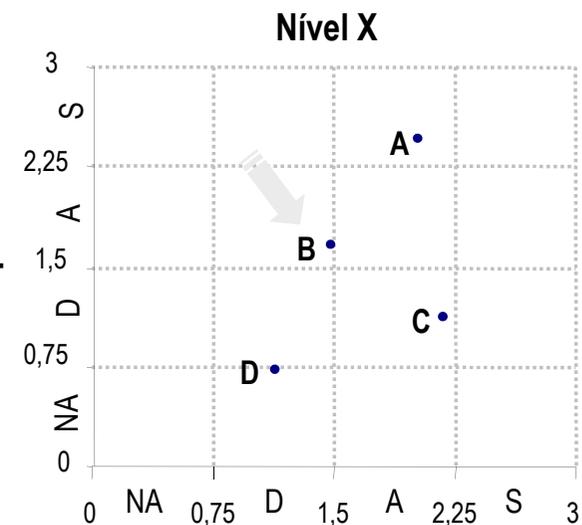
Representam o conjunto de conhecimentos e experiência exigidos e esperados em cada um dos níveis de complexidade. Tem caráter cumulativo. Podem ser gerais - válidos para o nível como um todo ou específicos por área funcional.

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).



Capacidades

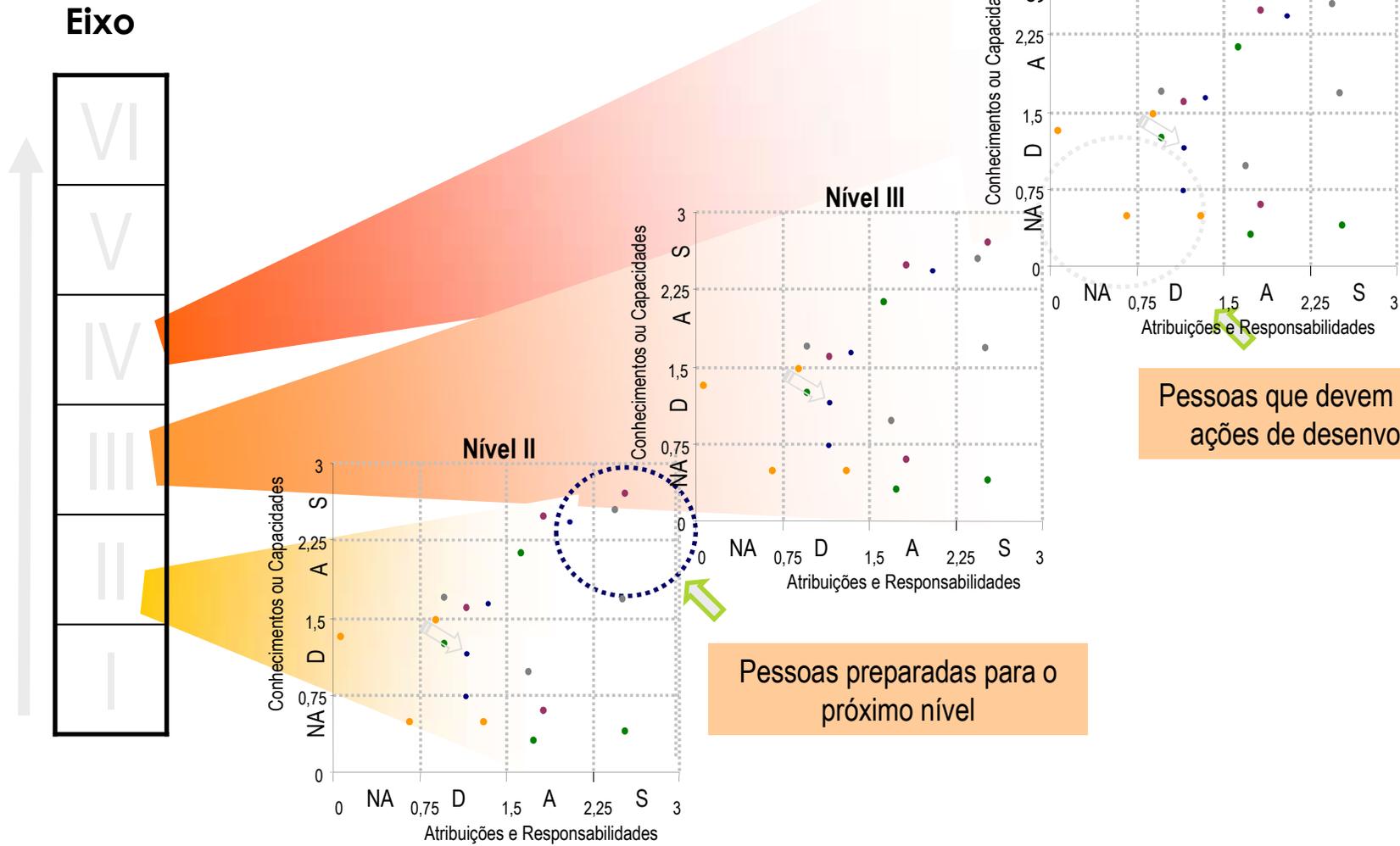


Competências

Sistema de Avaliação - Ferramenta

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

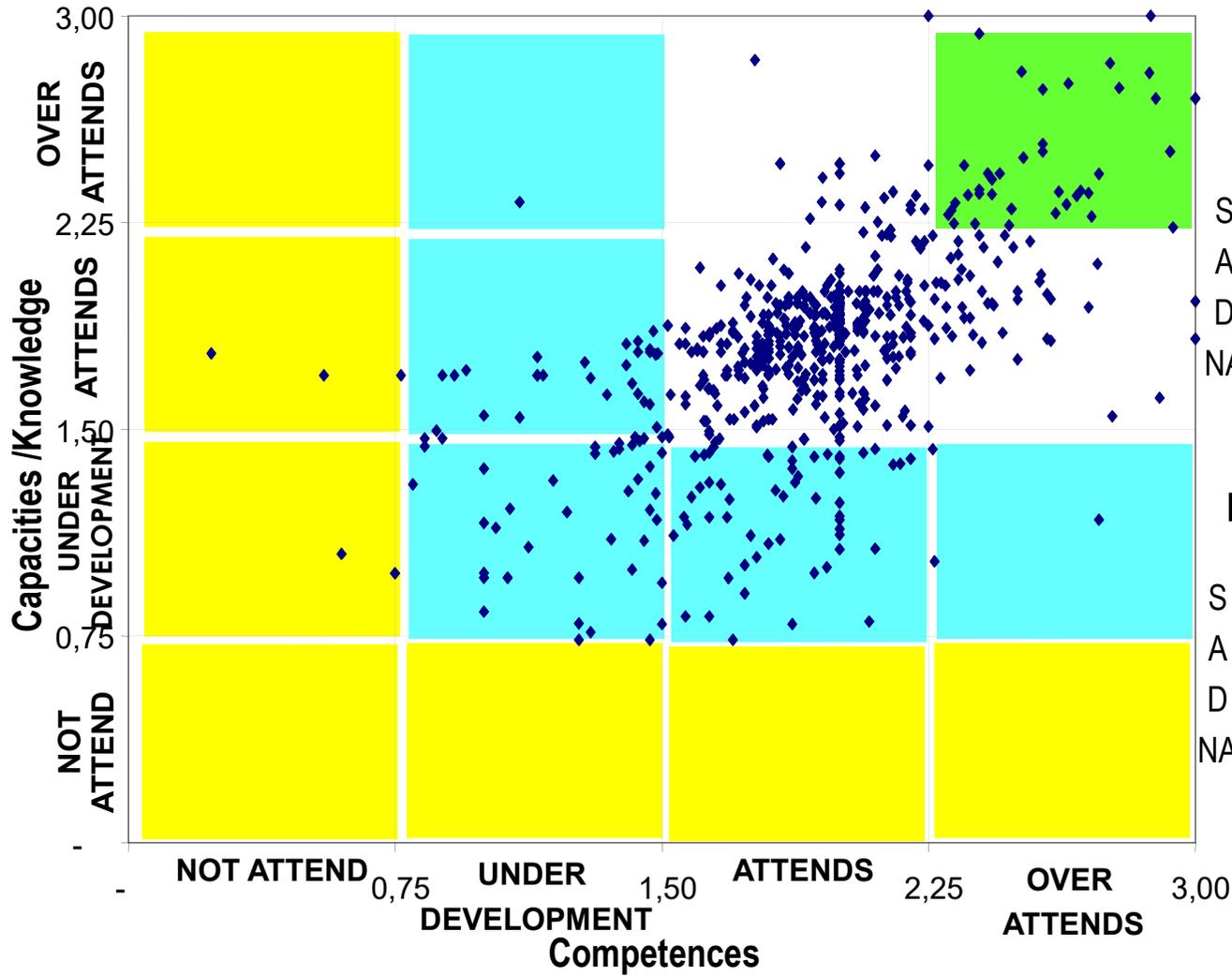
Planejamento da Gestão



Pessoas preparadas para o próximo nível

Pessoas que devem ser foco de ações de desenvolvimento

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	

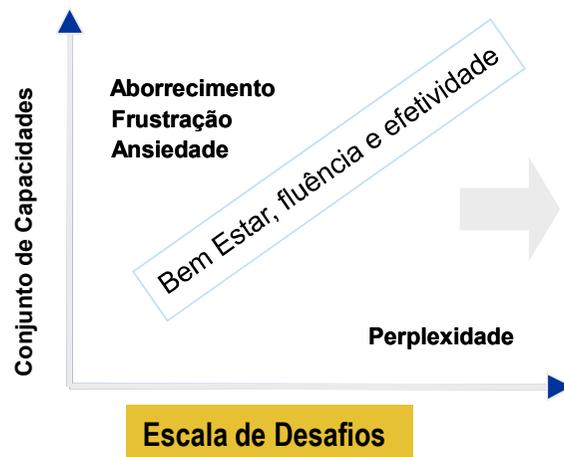
Percentage of Evaluations

	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



N4
N3
N2
N1

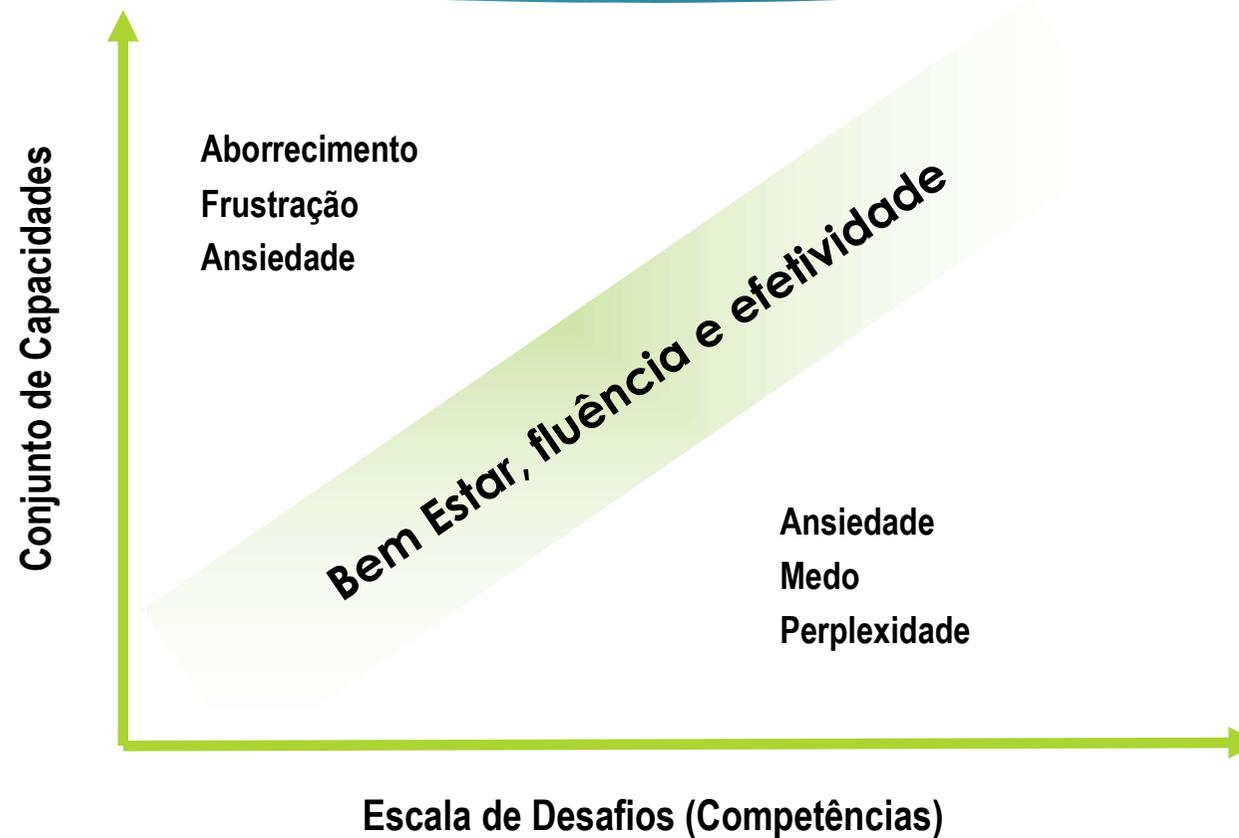
Estabelece os resultados de longo prazo esperados para a UN que administra, influenciando na definição daqueles esperados para a empresa como um todo.

Responde pela definição de parâmetros e práticas de análise de resultados da área que gerencia para apoiar os processos decisórios da empresa.

Estabelece metas e objetivos táticos, para a área sob sua responsabilidade, tomando por base os objetivos de resultados definidos para a UN.

Planeja, administra e controla recursos, respondendo pela sua utilização, bem como pelo cumprimento de prazos de projetos sob sua responsabilidade.

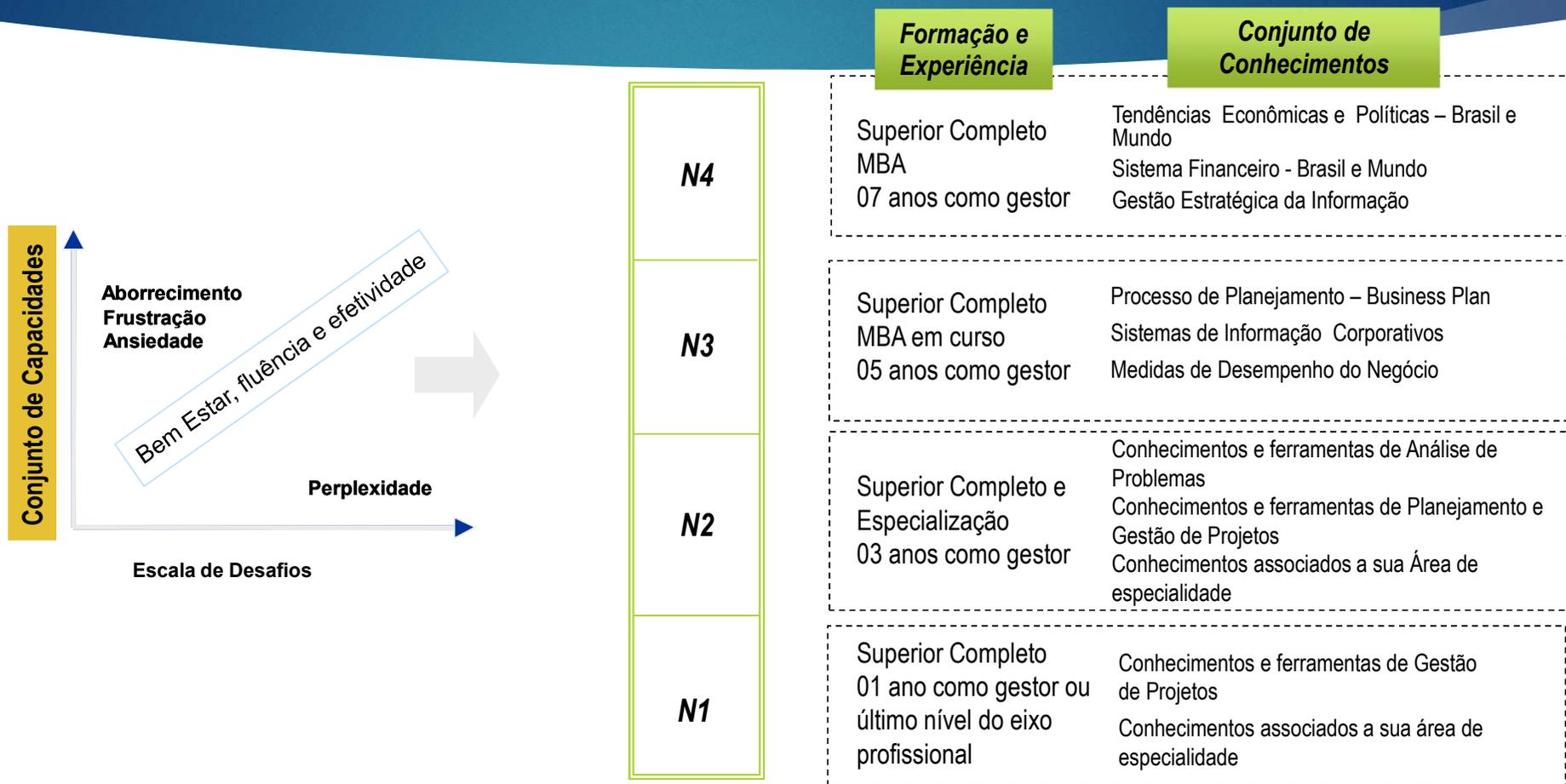
Integração Entre Capacidade e Complexidade



Fonte: Stamp (1989)

Capacidades Associadas aos Níveis de Complexidade

Eixo Gerencial



Escala de Avaliação

Não Atende	NA (0)	O empregado deve desenvolver a atribuição requerida	 Referência: Nível anterior de complexidade
Em desenvolvimento	D (1)	O empregado encontra-se em processo de desenvolvimento da atribuição requerida.	 Referência: Atendimento ao nível
Atende	A (2)	O empregado demonstra pleno atendimento dos critérios definidos para seu nível de complexidade.	
Supera	S (3)	O empregado supera os critérios avaliados, pois já atende aos Critérios do nível posterior de complexidade	 Referência: Nível posterior de complexidade

Sistema de Avaliação - Ferramenta

Compet.	<i>Exemplo de Formulário de Avaliação – Supervisor</i>	Avaliação			
	Atribuições e Responsabilidades	NA (0)	D (1)	A (2)	S (3)
Foco no Resultado	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.			X	
	Procura soluções conjuntas com pares para questões/ não-conformidades relacionadas ao processo em que atua, visando viabilizar o aperfeiçoamento dos sistemas de gestão.				
Mobilização para Mudanças	Mobiliza a equipe que coordena para a necessidade de questionar o trabalho realizado visando a melhoria contínua dos processos.		X		
	Implementa planos de ação para mudanças no processo/ projeto sob sua coordenação.				
Gestão de Relacionamentos	Define, em conjunto com pares e superiores, ações para o aperfeiçoamento das relações interpessoais relacionados ao processo/ projeto sob sua responsabilidade.				X
	Atua na coesão da equipe que coordena considerando a interação com atividades relacionadas.				
		(2+1+3) / 3 =			2

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)



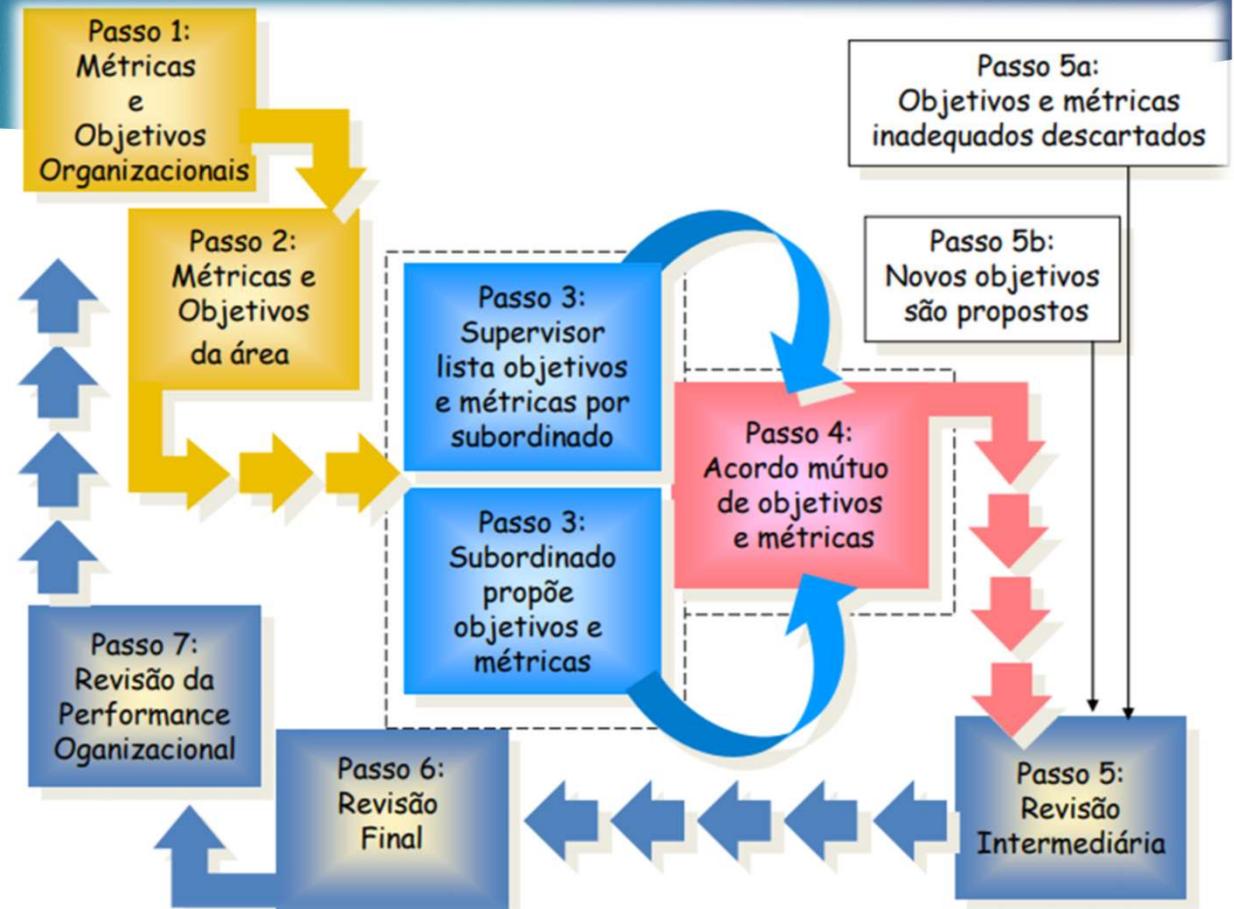
MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE RESULTADOS



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
Assiduidade (comparece ao trabalho sem faltas)					
Pontualidade (Comparece ao trabalho sempre no horário)					
Trabalho em equipe					
Criatividade (capacidade de inovar)					
Produção (Realiza o trabalho solicitado)					
Resolução de problemas					

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;