

**CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA
EM PROCESSOS GERENCIAIS**

GESTÃO DE PESSOAS 2

Profa. Dra. Andressa Bregalda Belan

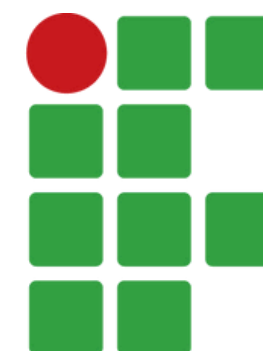
AULA 6



andressa.belan@ifsc.edu.br



[@andressabbelan](https://www.instagram.com/andressabbelan)



**INSTITUTO
FEDERAL**
Santa Catarina

Câmpus
Tubarão



**PLANEJAMENTO
DE PESSOAS**

**AValiação DE
DESEMPENHO**

Profa. Dra. Andressa Bregalda Belan

**A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO É
UMA APRECIÇÃO SISTEMÁTICA DO
DESEMPENHO DE CADA PESSOA EM
FUNÇÃO DAS ATIVIDADES QUE ELA
DESEMPENHA, DAS METAS E
RESULTADOS A SEREM
ALCANÇADOS.**

FUNDAMENTOS NA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

POR QUE AVALIAR?

QUE DESEMPENHO AVALIAR ?

COMO AVALIAR?

QUEM DEVE FAZER A AVALIAÇÃO?

QUANDO FAZER A AVALIAÇÃO?

COMO COMUNICAR A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO?

RAZÕES PELAS QUAIS A EMPRESA AVALIA O DESEMPENHO

- **A AVALIAÇÃO PROPORCIONA UM JULGAMENTO SISTEMÁTICO PARA FUNDAMENTAR SALÁRIOS, PROMOÇÕES, TRANSFERÊNCIAS E DEMISSÕES;**
- **SUGERE NECESSIDADES DE MUDANÇAS EM ATITUDES, HABILIDADES, OU CONHECIMENTOS;**
- **A AVALIAÇÃO PERMITE QUE O SUBORDINADO CONHEÇA O QUE O CHEFE PENSA A SEU RESPEITO.**

PORQUE AVALIAR O DESEMPENHO

**TODA PESSOA PRECISA RECEBER
FEEDBACK A RESPEITO DE SEU
DESEMPENHO PARA SABER COMO
ESTÁ INDO EM SEU TRABALHO.**

AÇÕES PARA QUE A AVALIAÇÃO TRAGA BENEFÍCIOS:

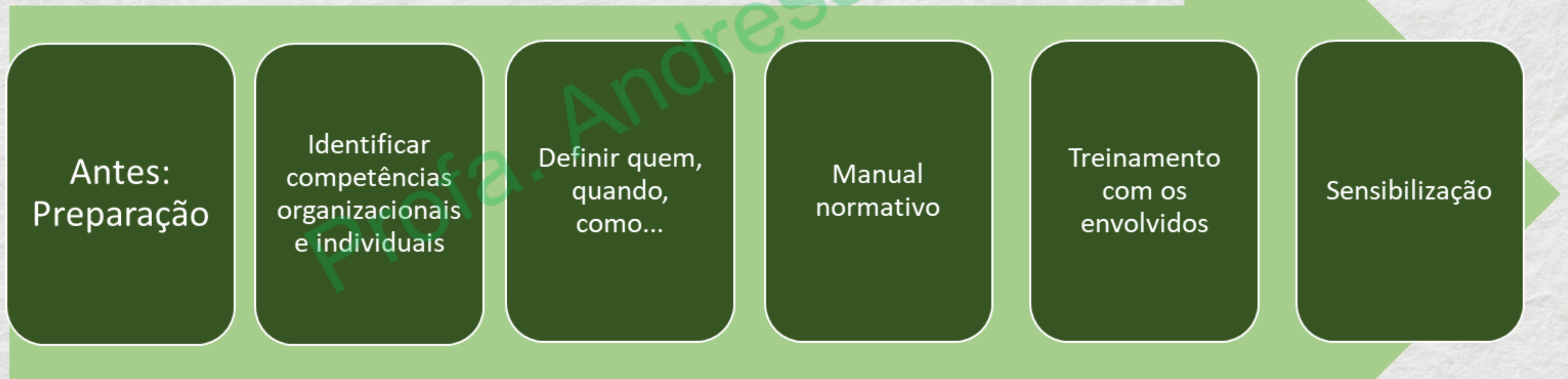
- DEVE ENVOLVER NÃO SOMENTE O CARGO, COMO TAMBÉM O ALCANCE DE METAS E OBJETIVOS;
- DEVE ENFATIZAR O INDIVÍDUO NO CARGO E NÃO A IMPRESSÃO A RESPEITO DOS HÁBITOS PESSOAIS OBSERVADOS NO TRABALHO;
- DEVE SER ACEITA POR AMBAS AS PARTES: AVALIADOR E AVALIADO;
- DEVE SER REALIZADA PARA MELHORAR A PRODUTIVIDADE DENTRO DA ORGANIZAÇÃO.

PONTOS FRACOS NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

- QUANDO AS PESSOAS ENVOLVIDAS O PERCEBEM COMO UMA SITUAÇÃO DE RECOMPENSA OU PUNIÇÃO PELO DESEMPENHO PASSADO;
- QUANDO A ÊNFASE REPOUSA MAIS SOBRE O PREENCHIMENTO DE FORMULÁRIOS;
- QUANDO OS AVALIADOS PERCEBEM O PROCESSO COMO INJUSTO E TENDENCIOSO;
- QUANDO COMENTÁRIOS DESFAVORÁVEIS DO AVALIADOR CONDUZEM A REAÇÕES NEGATIVAS DO AVALIADO;
- QUANDO A AVALIAÇÃO É INEFICIENTE, NÃO ATINGINDO OS OBJETIVOS.

O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Antes: Preparação



QUEM DEVE AVALIAR?



Profa. Dra. Andressa Bregalda Belan

MÉTODOS

Escalas Gráficas

Escolha Forçada

Pesquisa de Campo

Incidentes Críticos

Lista de Verificação

Avaliação 360°

Escalas Gráficas

O método de escalas gráficas avalia o desempenho das pessoas através de fatores previamente definidos e graduados;

→ Reduz as opções de avaliação aos graus de variação, o que limita as possibilidades do avaliador.

Escalas Gráficas

Fatores	Ótimo	Bom	Regular	Sofrível	Fraco
Produção	Sempre	As Vezes	Satisfaz	As Vezes	Abaixo
Qualidade	Excepcional	Superior	Satisfatória	Insatisfatória	Péssima
Conhecimento do Trabalho	Conhece todo Processo	Conhece + q Necessário	Suficiente	Parte	Pouco
Cooperação	Excelente	Bom	Normal	Pouco	Nada
Compreensão de Situações	Excelente	Boa	Satisfatória	Pouca	Nenhuma
Criatividade	Sempre	Quase Sempre	As Vezes	Raramente	Nunca
Realização	Excelente	Boa	Razoável	Dificuldade	Incapaz

Escalas Gráficas

Escalas Gráficas

Desempenho no cargo

Produtividade:
Quantidade produzida por período

Muito pouca

Pouca

Média

Alta

Muito Alta

Qualidade:
Exatidão e ordem no trabalho

Muito Baixa

Baixa

Média

Alta

Muito Alta

Características individuais

Relacionamento Interpessoal
Capacidade de se relacionar

Muito pouca

Pouca

Média

boa

Muito Boa

Criatividade:
Capacidade de criar novas ideias

Sempre tem

Quase Sempre

Algumas vezes

raramente

Nunca

Escolha Forçada

Consiste em avaliar o desempenho das pessoas através de blocos de frases descritivas que focalizam determinados aspectos do comportamento;

O avaliador deve escolher forçosamente apenas uma ou duas frases em cada bloco que mais se aplicam ao desempenho do funcionário avaliado.

Escolha Forçada

Escolha Forçada

Avaliação de desempenho

- 1. Apresenta produção elevada
- 2. Comportamento dinâmico
- 3. Tem dificuldades com números
- 4. É muito sociável

+

-

- 1. Tem espírito de equipe
- 2. Gosta de ordem
- 3. Não suporta pressão
- 4. Aceita críticas construtivas

+

-

- 1. Tem potencial de desenvolvimento
- 2. Toma decisões com critério
- 3. É lento e demorado
- 4. Conhece o seu trabalho

+

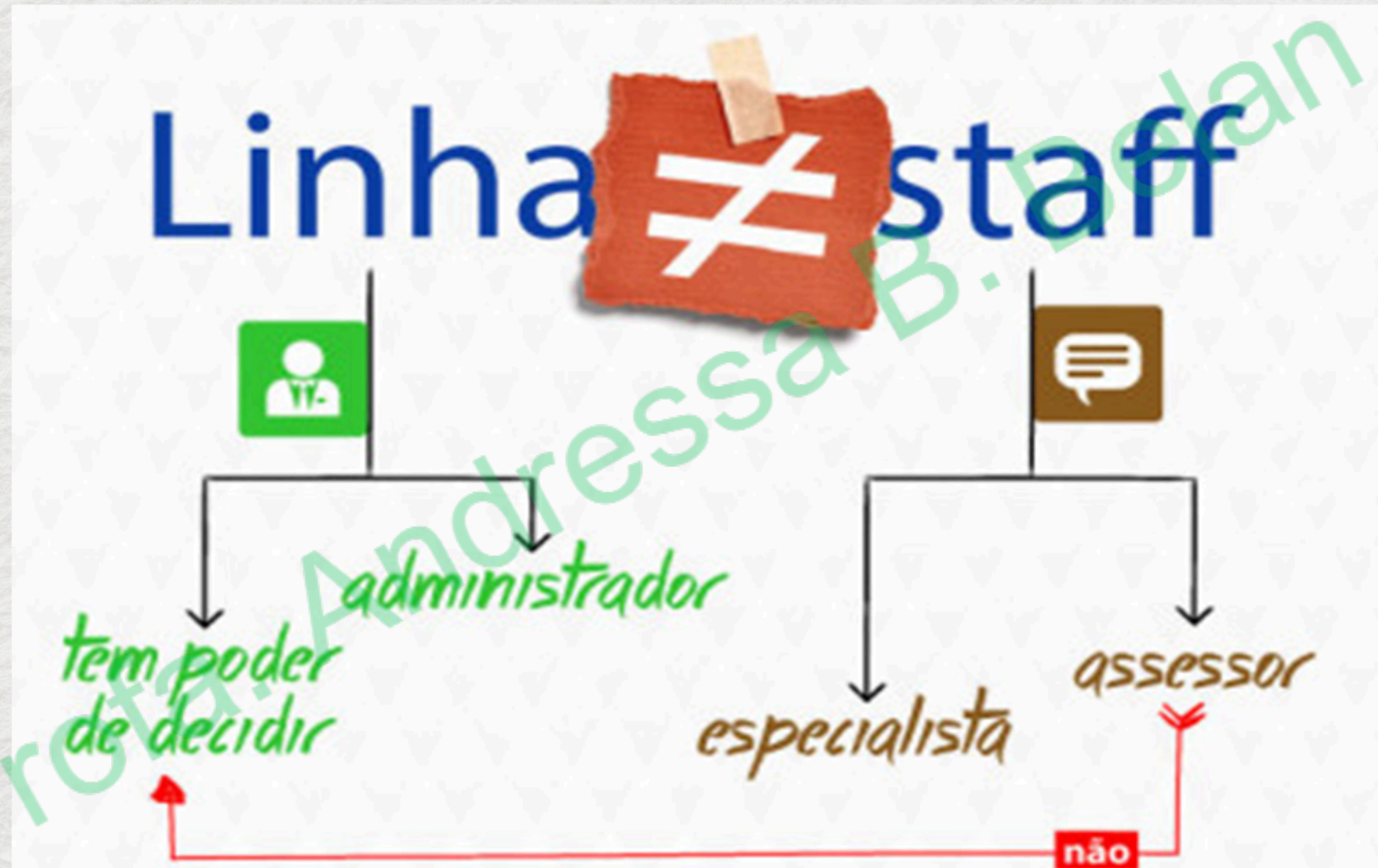
-

Pesquisa de Campo

Baseia-se no princípio da responsabilidade de linha e da função de staff no processo de avaliação do desempenho;

Requer entrevistas entre um especialista em avaliação (staff) com gerentes (linha) para em conjunto avaliarem o desempenho dos respectivos funcionários.

Pesquisa de Campo



“Os gestores são os verdadeiros gestores de pessoas dentro da instituição; são eles os responsáveis pelas decisões e ações a respeito de pessoas; são eles que conhecem mais de perto o perfil de cada funcionário...” <http://mundorh.com/blog/2016/01/18/gestao-de-pessoas-funcao-staff-responsabilidade-de-linha/>

Profa. Dra. Andressa Bregalda Belan

Incidentes Críticos

Baseia-se nas características extremas, desempenhos altamente positivos (sucesso) ou altamente negativos (fracasso). O método não se preocupa com desempenho normal, mas com desempenho positivo ou negativos excepcionais.

Incidentes Críticos

Incidentes Críticos

Avaliação de desempenho

Aspectos excepcionalmente positivos

1. Facilidade de trabalhar em equipe
2. Tem características de liderança
3. Facilidade de argumentação
4. Espírito altamente empreendedor

Aspectos excepcionalmente negativos

1. Demora a tomar decisões
2. Apresenta muitos erros
3. Comunicação deficiente
4. Espírito conservador e limitado

Lista de Verificação

É um método tradicional de avaliação de desempenho baseado numa relação de fatores de avaliação a serem considerados (check-lists) a respeito de cada funcionário;

Na prática, é uma simplificação do método das escalas gráficas.

Lista de Verificação

Lista de verificação comportamental

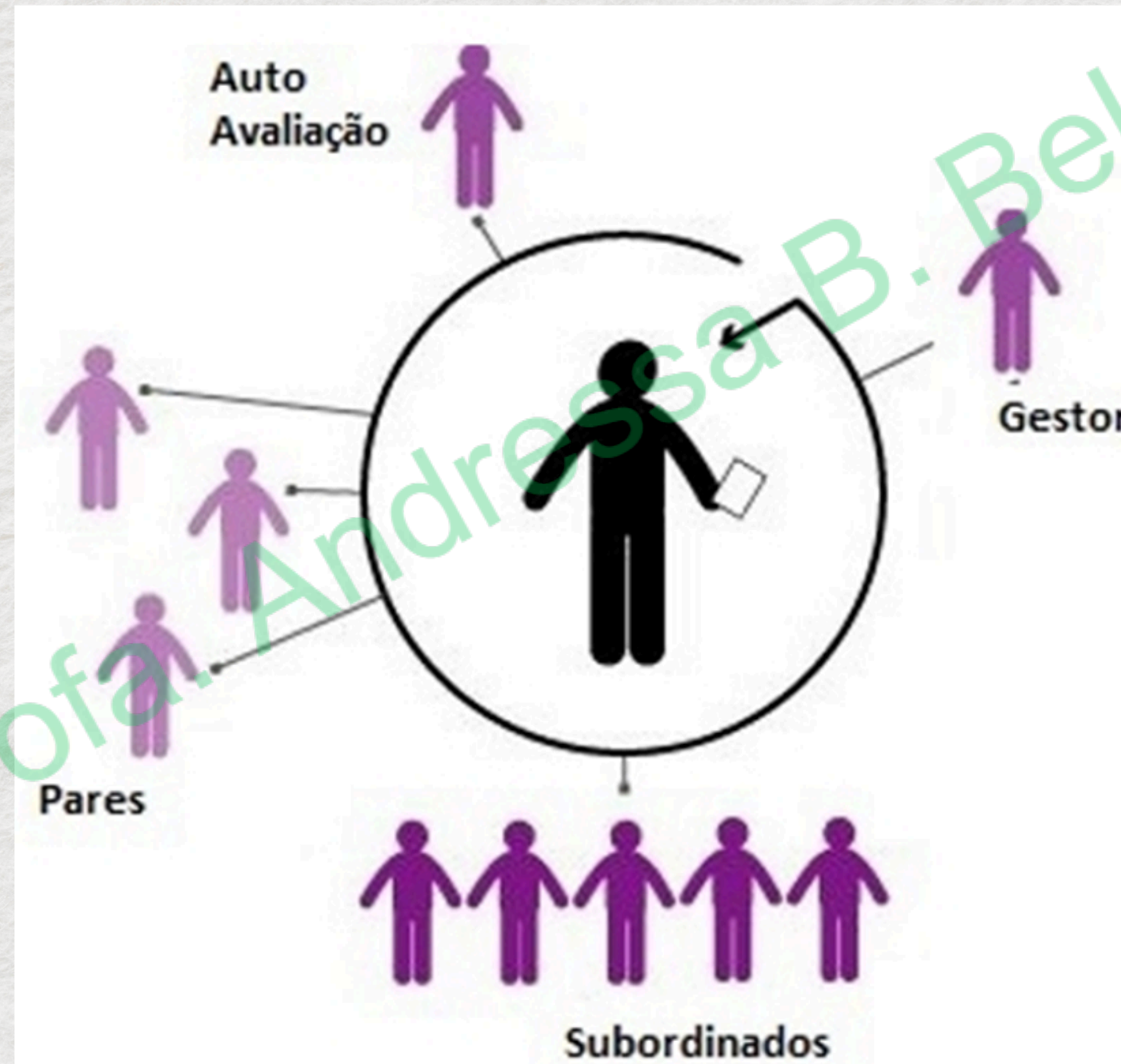
Avaliação de desempenho

	Baixa	Média	Alta		
Fatores avaliados	1	2	3	4	5
1.Habilidade para decidir	☐	☐	☐	☐	☐
2.Aceita responsabilidades	☐	☐	☐	☐	☐
3.Cooperação	☐	☐	☐	☐	☐
4.Atenção a custos	☐	☐	☐	☐	☐

Avaliação 360°

O colaborador recebe feedback simultâneos de várias pessoas/cargos por meio de formulários específicos, baseados nas técnicas anteriores.

Avaliação 360°



Profa. Dra. Andressa Bregalda Belan

O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Durante: O acompanhamento

Durante: Acompanhamento

Importância do
controle contínuo

Como fazer?

“Formulário diário”

O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Depois: Feedback

Depois: Feedback

Entrevista de
esclarecimento

Determinação
de planos
corretivos

Avaliação do
processo como
um todo

FEEDBACK

1 Positivo

O objetivo é reforçar um comportamento.

Parabéns pela meta alcançada, percebi seu esforço e fico feliz por tê-lo na equipe.

2 Corretivo

O objetivo é modificar um comportamento.

Sempre admiramos seu trabalho, mas o tratamento inadequado dado ao cliente expôs a imagem da empresa. Posso contar com você para que isto não mais ocorra?

3 Insignificante

Vago, genérico, não causa efeito positivo.

Você é muito bom, continue assim!

4 Ofensivo

Agressivo, desrespeitoso, desmotivador.

Se não seguir as normas, será desligado!

Fernanda Monsores – pilulasderh@outlook.com

Fonte: Preciso saber se estou indo bem, Richard L. Williams, Editora Sextante

FALHAS NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

1. Efeito de Halo/Horn: É a tendência em estender uma avaliação positiva (efeito de Halo) ou negativa (efeito de Horn) de uma pessoa para todos os itens da avaliação, sem fazer uma análise adequada de cada um dos fatores separadamente. Se ele é bom em algo, automaticamente torna-se bom em tudo. Ou o contrário.

FALHAS NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

2. Tendência Central: Por medo ou insegurança, o avaliador deixa de atribuir notas muito baixas para não prejudicar o avaliado; ou muito altas, para não ter que justificá-las no futuro.

FALHAS NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

3. Efeito de recenticidade: Costuma-se destacar na memória do avaliador apenas os fatos mais recentes. Dificilmente consegue-se lembrar de tudo que aconteceu num período de um ou dois anos. Nesse caso, seria importante adotar a prática de realizar anotações frequentes.

FALHAS NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

4. Erro constante (Complacência / Rigor excessivo): Por vezes, cada avaliador adota o seu próprio padrão de desempenho. Isso faz com que alguns pareçam muitos complacentes, enquanto outros seriam rigorosos demais. Definir conjuntamente um padrão de desempenho é essencial para reduzir essas características pessoais.

FALHAS NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

5. Erro de "primeira impressão": Sabe aquela estória de que "a primeira impressão é a que fica"? Isso também acontece na avaliação de desempenho. Nesse caso, o avaliador tem que tentar se concentrar no período atual, e não em avaliações passadas. As pessoas mudam e merecem obter o crédito por seu desenvolvimento profissional.

FALHAS NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

6. Erro de semelhança (auto-identificação): O avaliador costuma ser mais favorável àqueles que se parecem consigo mesmo, seja pelas características profissionais, pelos interesses pessoais, pela formação na mesma faculdade ou por pertencer ao mesmo grupo social.

FALHAS NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

7. Erro de fadiga / rotina: Depois de preencher o 152º. questionário, ninguém consegue mais distinguir as diferenças entre as pessoas. Não se deve preencher uma avaliação atrás da outra.

FALHAS NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

8. Incompreensão do significado dos fatores de avaliação: Se os fatores de avaliação não estiverem claramente definidos, poderá ocorrer erros de interpretação e ocasionar distorções nos resultados. Para alguns, ser pontual é estar no posto de trabalho exatamente no horário determinado. Para outros, cinco minutos de atraso não seria motivo de uma avaliação negativa. Distinguir o que é "atraso", por exemplo, seria um processo essencial para tornar tal item bem definido para todos.

Benefícios da Avaliação de Desempenho

Para o funcionário

Conhecer as regras do jogo

Conhecer as expectativas da empresa e do líder

Identificar pontos fortes e fracos.

Trabalhar na melhoria de seu desempenho

Auto-avaliação e autocritica

Para a área e chefia

A metodologia, neutraliza a subjetividade.

Permite propostas para melhoria do desempenho.

Esclarece se o desempenho está alinhado ao esperado pela organização.

Para a organização

Avaliar seu potencial humano no curto, médio e longo prazos

Identificar as pessoas que necessitam de suporte e formação

Identificar potenciais para promoção ou transferência

Facilitar e fortalecer o processo de Gestão de Pessoas e Desempenho

CHIAVENATO, 2009 – P. 252 – 253 - Adaptado