

## **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

### **1 MÉTODO DAS ESCALAS GRÁFICAS**

É o método de avaliação do desempenho mais utilizado e divulgado. Aparentemente, é o método mais simples. Sua aplicação requer uma multiplicidade de cuidados, a fim de neutralizar a subjetividade e o pré julgamento do avaliador, que podem provocar interferência nos resultados. É muito criticado, quando reduz os resultados a expressões numéricas através de tratamentos estatísticos ou matemáticos para neutralizar as distorções de ordem pessoal dos avaliadores.

O método das escalas gráficas avalia o desempenho das pessoas através de fatores de avaliação previamente definidos e graduados. Para tanto, utiliza um formulário de dupla entrada, no qual as linhas horizontais representam os fatores de avaliação do desempenho, enquanto as colunas verticais representam os graus de variação daqueles fatores. Os fatores são previamente selecionados e escolhidos para definir em cada pessoa as qualidades que se pretendem avaliar. Cada fator é definido com uma descrição sumária, simples e objetiva. Quanto melhor esta descrição, tanto maior a precisão do fator. Cada fator é dimensionado para retratar um desempenho fraco ou insatisfatório até um desempenho ótimo ou excelente. Entre esses extremos, existem três alternativas:

**1.1. Escalas gráficas contínuas:** São aquelas em que apenas os dois pontos extremos são definidos, e a avaliação do desempenho poderá se situar em qualquer ponto da linha que os une. No caso, há um limite mínimo e um limite máximo de variação do fator de avaliação, e a avaliação pode ser feita em qualquer ponto dessa amplitude de variação.

Quantidade de produção _____ insatisfatória	Quantidade de produção excedente
---	--

**1.2. Escalas gráficas semicontínuas:** Para facilitar a avaliação, apresenta pontos intermediários entre os extremos.

Quantidade de produção	1	2	3	4	Quantidade de produção
	Insatisfatória			Excedente	

**1.3. Escalas gráficas descontínuas:** São aquelas em que as posições são previamente fixadas e descritas devendo o avaliador escolher uma delas.

Quantidade	Quantidade
------------	------------

de produção	1	2	3	4	de produção
	Insatisfatória	Regular	Boa	Excedente	

As escalas descontínuas são representadas por gráficos de duas entradas. Nas linhas são colocados os fatores de avaliação de desempenho e nas colunas os graus, graduações ou os pontos dos fatores.

### *Avaliação do desempenho pelo método da escala gráfica*

<b>AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO</b>					
Nome do Funcionário: _____ Data ____/____/____					
Departamento/Seção: _____ Cargo: _____					
<b>Desempenho na função:</b> Considere apenas o desempenho atual do funcionário na sua função					
<b>Fatores de Avaliação</b>	Ótimo	Bom	Regular	Insuficiente	fraco
<b>Produção</b> Volume e quantidade de trabalho executados normalmente	Ultrapassa sempre as exigências. Muito rápido	Ultrapassa às exigências com frequência	Satisfaz às exigências	Às vezes, abaixo das exigências	Sempre abaixo das exigências. Muito lento
<b>Qualidade</b> Exatidão, esmero e ordem no trabalho executado.	Sempre superior. Excepcionalmente exato no trabalho.	Às vezes superior. Bastante acurado no trabalho	Sempre satisfatório. Sua acuidade é regular.	Parcialmente satisfatório. Apresenta erros ocasionais.	Nunca satisfatório. Apresenta grande número de erros.
<b>Conhecimento do trabalho</b> Grau de conhecimento do trabalho	Conhece todo o necessário e aumenta sempre seu conhecimento	Conhece o necessário	Conhecimento suficiente do trabalho	Conhece parte do trabalho. Precisa de treinamento	Tem pouco conhecimento do trabalho.
<b>Cooperação</b> Atitude com a empresa, com a chefia e com os colegas	Possui excelente espírito de cooperação. Voluntarioso	Dá-se bem em trabalho de equipe. Procura colaborar	Colabora normalmente em trabalho de equipe.	Não demonstra boa vontade. Só colabora quando muito necessário.	Mostra relutância em colaborar
<b>Características Individuais:</b> Considere apenas as características individuais do avaliado e seu comportamento funcional dentro e fora de sua função					
<b>Compreensão de situações</b> Grau com que apreende a essência de um problema. Capacidade de pegar situações/apanhar os fatos	Ótima capacidade de intuição e de apreensão.	Boa capacidade de intuição e de apreensão.	Capacidade de intuição e de apreensão satisfatória	Pouca capacidade de intuição e de apreensão	Nenhuma capacidade de intuição e de apreensão
<b>Criatividade</b> Engenhosidade. Capacidade de criar idéias e projetos.	Tem sempre ótimas idéias. Tipo criativo e original	Quase sempre tem boas idéias e projetos	Algumas vezes dá sugestões.	Levemente rotineiro. Tem poucas idéias próprias.	Tipo rotineiro. Não tem idéias próprias.
<b>Capacidade de realização</b> Capacidade de efetivação de idéias e projetos.	Ótima capacidade de concretizar idéias novas.	Boa capacidade de concretizar idéias novas.	Realiza e efetiva idéias novas com satisfação	Tem dificuldade na concretização de novos	Incapaz de efetivar qualquer idéia ou projeto.

			habilidade.	projetos.	
--	--	--	-------------	-----------	--

### *Avaliação do desempenho pelo método da escala gráfica utilizando pontos*

Fatores de Avaliação	Grau					Pontos
<b>Produção</b> Volume e quantidade de trabalho executados normalmente	1-2-3 Produção inadequada	4-5-6 Produção apenas aceitáveis.	7-8-9 Produção satisfaz, mas não tem nada de especial.	10-11-12 Sempre mantém uma boa produção.	13-14-15 Dá sempre conta de um volume de serviços realmente invulgar.	
TOTAL DE PONTOS						

### **VANTAGENS DO MÉTODO DAS ESCALAS GRÁFICAS**

1. Permite aos avaliadores um instrumento de avaliação de fácil entendimento e aplicação simples.
2. Permite uma visão integrada e resumida dos *fatores de avaliação* ou seja, das características de desempenho mais realçadas pela empresa e a situação de cada empregado diante delas.
3. Proporciona pouco trabalho ao avaliador no registro de avaliação, simplificando-o enormemente.

### **DESVANTAGENS DO MÉTODO DAS ESCALAS GRÁFICAS**

1. Não permite flexibilidade ao avaliador, que deve ajustar-se ao instrumento e não este às características do avaliado.
2. É sujeito a distorções e interferências pessoais dos avaliadores. Essa interferência subjetiva e pessoal de ordem emocional e psicológica pode provocar o *efeito halo*, que é a tendência dos avaliadores a ou otimizam todos os fatores de alguns empregados ou considerar outros fracos em todos os itens avaliados.
3. Tendência dos resultados das avaliações serem bitolados e rotinizados.
4. Necessidade da utilização de procedimento matemáticos e estatísticas para corrigir distorções e influências pessoais dos avaliadores.
5. Tende a apresentar resultados condescendentes ou exigentes para todos os seus subordinados.

## 2 MÉTODO DA ESCOLHA FORÇADA

Avalia o desempenho dos indivíduos por meio de *frases descritivas*. Duas de significado **positivo** e duas de significado **negativo**. O avaliador deve escolher a positiva que mais se aplicam ao desempenho do empregado avaliado e a negativa que menos se aplica, daí o seu nome.

*Exemplo da avaliação do desempenho pelo método da escolha forçada*

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO							
Funcionário _____				Seção _____			
Cargo _____				Seção _____			
Abaixo você encontrará frases de desempenho combinadas em blocos de quatro. Anote um "x" na coluna ao lado, sob o sinal "+" para indicar a frase que melhor define o desempenho do empregado e também o sinal "-" para a frase que menos define seu desempenho. Não deixe nenhum bloco sem preencher duas vezes.							
	Nº	+	-		Nº	+	-
Faz apenas o que mandam	01			Tem medo de pedir ajuda	41		
Comportamento irrepreensível	02			Mantém seu arquivo sempre em ordem	42		
Aceita críticas construtivas	03			Já apresentou queda de produção	43		
Não produz quando está sob pressão	04			É Dinâmico	44		
Expressa-se com dificuldade	37			É criterioso ao tomar decisões	77		
Conhece seu trabalho	38			Precisa ser chamado à atenção regularmente	78		
É cuidadoso com as instalações da empresa	39			É rápido	79		
Aguarda sempre por uma recompensa	40			É um pouco hostil por natureza	80		

### VANTAGENS DO MÉTODO DA ESCOLHA FORÇADA

1. Proporciona resultados confiáveis e isentos da influência subjetiva e pessoal do avaliador, eliminando o efeito **Halo**.
2. É de aplicação simples e dispensa o treinamento dos avaliadores.

### DESVANTAGENS DO MÉTODO DA ESCOLHA FORÇADA

1. Exige um planejamento cuidadoso e demorado e sua elaboração e montagem é complexa.
2. É um método comparativo e discriminativo apresentando resultados globais. Carece de informações mais detalhadas sobre o empregado.
3. Quando utilizado para fins de desenvolvimento das pessoas, necessita de informações sobre a necessidade de treinamento, potencial de desenvolvimento, etc.
4. Não dá aos avaliadores uma noção do resultado da avaliação a respeito de seus subordinados.

## 3 MÉTODO DE PESQUISA DE CAMPO

Baseado em entrevistas de um ESPECIALISTA EM AVALIAÇÃO com o SUPERIOR IMEDIATO, através das quais se avalia o desempenho dos seus SUBORDINADOS.

- Levanta: causas, origens e motivos do desempenho.
- Como: Pela análise de fatos e situações.
- Resultados:
  - Diagnóstico do desempenho do empregado
  - Planejar com o superior imediato seu desenvolvimento no cargo e na organização.
  - Retroação de dados sobre o desempenho dos empregados admitidos, integrados e treinados. (Feedback).

### CARACTERÍSTICAS DO MÉTODO

O ESPECIALISTA em *avaliação de desempenho* faz uma *entrevista de avaliação* com cada CHEFE

### ROTEIRO DA ENTREVISTA DE AVALIAÇÃO

1. AVALIAÇÃO INICIAL: O desempenho de cada empregado é avaliado em uma das três alternativas:
  - Desempenho mais que satisfatório (+)
  - Desempenho satisfatório (±)
  - Desempenho menos que satisfatório (-)
2. ANÁLISE SUPLEMENTAR: Cada empregado passa a ser avaliado com profundidade, por meio de perguntas do *especialista* ao *chefe*.
3. PLANEJAMENTO: Analisado o desempenho é feito um plano de ação para o empregado, que pode envolver:
  - Aconselhamento ao empregado;
  - Readaptação do empregado;
  - Treinamento;
  - Desligamento e substituição;
  - Promoção a outro cargo;
  - Manutenção no cargo atual.
4. ACOMPANHAMENTO: (*fair play*) Verificação ou comprovação do desempenho de cada empregado.

### VANTAGENS DO MÉTODO DE PESQUISA DE CAMPO

1. Precedido da *análise da estrutura de cargos* e da *análise das aptidões e qualificações profissionais*, permite a chefia imediata uma visualização do conteúdo dos cargos sob sua responsabilidade, e das habilidades, capacidades e conhecimentos exigidos;
2. Relacionamento do superior imediato com o especialista em avaliação, que lhe presta assessoria e treinamento de alto nível na avaliação do pessoal;
3. Avaliação profunda, imparcial e objetiva de cada um dos empregado, localizando causas de comportamento e fontes de problemas;
4. Planejamento de ações para remover obstáculos e proporcionar melhoria do desempenho;
5. Entrosamento com o treinamento, plano de carreiras e demais áreas de atuação da Administração de RH;
6. Responsabilidade de linha na avaliação de pessoal;
7. Ser o método mais completo de avaliação.

### DESVANTAGENS DO MÉTODO DE PESQUISA DE CAMPO

1. Custo operacional elevado;
2. Morosidade no processamento provocada pela entrevista um a um a respeito de cada empregado.

### ENTREVISTA DE RETORNO DA AVALIAÇÃO

É a *comunicação* do resultado da avaliação ao subordinado. É ainda o ponto fundamental de todo os sistemas de avaliação do desempenho.

Ela deve ser preparada e planejada pelo superior imediato para que saiba *o que* dizer e *como* dizer.

O superior imediato deve ter habilidade para apresentar os fatos e motivar o subordinado a desenvolver-se e a ajustar seu desempenho ao nível exigido por seu cargo, consciente dos pontos positivos e negativos de seu desempenho.

O chefe deve considerar que todo o empregado possui objetivos pessoais e que é uma pessoa única e que o seu desempenho deve ser avaliado em função do cargo que ocupa e das orientações e oportunidades que recebeu.

### OBJETIVOS DA ENTREVISTA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

1. Dar ao subordinado condições de melhorar seu trabalho através de comunicação clara e inequívoca de seu padrão de desempenho.
2. Dar ao subordinado uma idéia clara de como está desempenhando (retroação) seu trabalho, salientando seus pontos fortes e fracos e comparando-os com os padrões esperados.
3. Discutir sobre as providências e planos para melhor desenvolver e utilizar as aptidões do subordinado.
4. Construir relações pessoais mais fortes entre gerente e subordinados.
5. Eliminar ou reduzir dissonâncias, ansiedades, tensões e incertezas.

## 4 OUTROS MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

**4.1. Método dos incidentes críticos:** É um método que não se preocupa com as características situadas dentro do campo da normalidade. Focaliza apenas as exceções no desempenho das pessoas, tanto as positivas como as negativas. As primeiras devem ser realçadas e utilizadas, as últimas corrigidas e eliminadas.

**4.2. Método de comparação aos pares:** Compara-se os empregados dois a dois, anotando-se na coluna da direita o que é considerado o melhor, conforme exemplo abaixo.

Comparação dos empregados quanto à produtividade:	A	B	C	D
A e B		X		
A e D	X			
C e D			X	
A e C	X			
B e C		X		
B e D		X		
Pontuação	2	3	1	0

**4.3. Método de frases descritivas:** Só difere do método de escolha forçada por não ter a obrigatoriedade da escolha de frases. O avaliador assinala as frases que caracterizam ou não o desempenho do subordinado com os sinais "+" ou "S" e "-" ou "N".

Nº	Fatores de avaliação de desempenho	Sim	Não
1	Possui escolaridade suficiente para o desempenho do cargo?		
2	Costuma estar alegre e sorridente?		
3	Tem experiência no serviço que esta executando?		
4	É contrário a modificações e não se interessa por novas idéias?		
5	Conhece informações e processos de produção que não devem chegar ao conhecimento de terceiros?		
15	O resultado do trabalho tem erros, e não é satisfatório		
30	Tem fama de nunca ter dinheiro no bolso		

## NOVAS TENDÊNCIAS EM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

1. *Os indicadores tendem a ser sistêmicos.* Decorrem do Planejamento Estratégico.

2. *Os indicadores tendem a ser escolhidos e selecionados como critério distinto de avaliação.* A escolha é em função da finalidade a que se destina. (premiações; participação nos lucros).
3. *Os indicadores tendem a ser escolhidos em conjunto.* Indicadores financeiros; indicadores ligados ao cliente; indicadores internos; indicadores de inovação.

A avaliação de desempenho fundamenta-se cada vez mais na adoção de índices objetivos de referência, que possam melhor orientar o processo, como:

- Indicadores de desempenho global (de toda a empresa);
  - Indicadores de desempenho grupal (da equipe);
  - Indicadores de desempenho individual (da pessoa).
4. Avaliação do desempenho como elemento integrador das práticas de RH.
  5. Avaliação do desempenho através de processo simples e não estruturados.
  6. Avaliação do desempenho como forma de retroação às pessoas. (Competências: Pessoal; Tecnológica; Metodológica e Social.
  7. Avaliação do desempenho requer medição e comparação de algumas variáveis individuais, grupais e organizacionais.
  8. Avaliação do desempenho com ênfase em resultados, metas e objetivos alcançados.
  9. Avaliação do desempenho está intimamente relacionada com a noção de expectativa

Obs.: A periodicidade da Avaliação de Desempenho deve ser no mínimo seis meses e no máximo de dois anos, sendo aconselhável que seja feita anualmente.