**Capa**

**Não esquecer de colocar os itens q o professor pediu**

**Parte de cleo Cap 1 e 2**

**Evolução dos programas de Avaliação de desempenho**

A avaliação de desempenho era realizada de diversas formas e área. Com o aparecimento das organizações, métodos mais formais foram surgindo para avaliar os resultados de trabalhos. Nessa sessão iremos explanar a evolução desses métodos de avaliação que foram utilizadas na área de Administração. Serão mostrados os métodos: “Atribuição de Grau”, ”Comparação Binária”, “Escolha Forçada”, ”Escala Gráfica”, “Frases Descritivas”, ”Incidentes Críticos” e “Pesquisa de Campo”

* Atribuição de grau ou Comparação simples

Um dos métodos mais rudimentares. Constitui-se em atribuir um parâmetro de desempenho (em muitos casos os próprios funcionários) e classifica-se funcionários que podem ser melhores ou piores do que o parâmetro. O método prende-se às atividades passadas e pelo critério ser vago, já que compara se é melhor ou pior, não se preocupa com plano de ação do funcionário avaliado. Tão pouco permite diálogo entre o líder (avaliador) e o funcionário (avaliado).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Escala | Graus de desempenho | Parâmetros | Funcionários |
| 1 | Péssimo | Antônio | Diógenes |
| 2 | Ruim |  | Ema |
| 3 | Regular | Bento | Fátima |
| 4 | Bom |  | Gabriel |
| 5 | Ótimo |  | Hildo |
| 6 | Excepcional | Catarina | Ingrid |

Tabela 1: Exemplo de ficha “Atribuição de grau”

* Comparação binária

Forma se uma matriz cujas colunas e linhas são preenchidas com os nomes dos funcionários avaliados. É feito a comparação entre as pessoas descritas na coluna com as pessoas descritas nas linhas. Analisando ambos funcionários, se a pessoa da coluna tiver um desempenho melhor do que a da linha, marca-se ‘+’, caso contrário marca-se ‘–‘. Assim como o método de “Atribuição de grau”, este método é precário pois não exalta quais características estão sendo avaliadas exatamente, além de se prender ao passado.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Escala | Antonio | Bento | Catarina | Diogenes | Ema | Fátima |
| Antonio |  | + | + | + | + | + |
| Bento | - |  | + | - | - | + |
| Catarina | - | - |  | - | - | - |
| Diogenes | - | + | + |  | + | + |
| Ema | - | + | + | - |  | + |
| Fátima | - | - | + | - | - |  |
| Soma 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| **Resultado** | 1 | 4 | 6 | 2 | 3 | 5 |

Tabela 2: Exemplo de “Comparação binaria”

* Escolha Forçada

Desenvolvida por técnicos americanos durante a Segunda Guerra Mundial para a escolha de oficiais das Forças Armadas. Pressupõe-se que haja uma curva normal de desempenho em todas as empresas, de modo que uma parte do corpo de funcionários tem péssimo desempenho, outros regulares e outros melhores desempenhos. A taxa de funcionários com baixo, médio e alto desempenho pode variar de corporação para corporação, mas se ao avaliar todos os funcionários teremos ranking de funcionários. Se ao longo dos anos for desligado aquela classe com baixo rendimento, a tendência é que reste apenas os bons funcionários e com repetição desse processo, cada vez mais bons funcionários ficarão empregados e trabalhando para empresa. Parece mais um método de melhoria organizacional do que um método de avaliação. Por ser uma técnica rígida(principalmente se os últimos colocados forem demitidos), recebeu várias criticas principalmente de visão humanista os quais alegam que as empresas devem desenvolver as pessoas. Apesar de controvérsias diversas corporações fizeram ou faz uso deste método.

Tabela 3: Gráfico de desempenho

* Escala Gráfica

Método mais empregado e divulgado pelas empresas. Permite a avaliação do desempenho por característica ou fatores estabelecidos. Cada característica será gradua por letra ou número tendo cada uma delas exemplos de comportamento esperado. Tais fatores são selecionados de acordo com os cargos já que cada cargo possui operação ou atribuição particular. Este método permite representar o desempenho graficamente e não um resultado de comparação simples.

Tabela 5: exemplo de Representação gráfica

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Características | Alinhamento | | | |
| A | B | C | D |
| Produção | Ultrapassa sempre a produção exigida. | Com frequência ultrapassa o exigido. | Executa o exigido. | Frequente mente abaixo do exigido. |
| Qualidade | Excelente exatidão do trabalho. | Frequentemente apresenta exatidão do trabalho. | Normalmente apresenta exatidão do trabalho. | Dificilmente apresenta exatidão do trabalho. |
| Iniciativa/Criatividade | Sempre sugere solução criativa. | Frequentemente sugere soluções novas. | Sugere soluções, porém sem criatividade. | Incapaz de sugerir soluções. |
| Cooperação | Sempre demonstra cooperação. | Frequentemente colabora com o grupo. | Quando solicitado, demonstra cooperação. | Não colabora com o grupo. |

Tabela 6: Exemplo de Representação gráfica

Vale salientar que com o aumento da eficiência de avaliação de desempenho, aumenta também a complexidade do mesmo. Por isso há uma necessidade de treinamento por parte dos avaliadores para a doção dessa metodologia. Certos vícios são previstos nesse tipo de avaliação. São os seguintes:

* + Efeito Halo

Ocorre quando o avaliador tem simpatia ou não do indivíduo. Tal gosto pode influenciar no resultado da avaliação.

* + Efeito tendência central

Quando o líder não gosta de avaliar sua equipe com notas extremas (excelente ou péssimo). Sua avaliação tende ao centro.

* + Efeito complacência ou rigor

O oposto da “tendência central”. Ocorre quando o líder avalia de forma extrema.

* + Efeito preconceito pessoal

Ocorre quando o avaliador tem certo preconceito de raça, religião, sexo, etc. E seus julgamentos são influenciados por ele.

* + Efeito fatos recentes

Quando o líder avalia as atividades mais recentes e desconsidera ou esquece de atividades que ocorreram no período correspondente à avaliação.

* Frases Descritivas

Avalia-se o desempenho por meio de comportamentos descritos. Elabora-se, então, conjuntos de frases que se espera do funcionário e analisa se foi realizado ou não.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Descrição do desempenho | Sim | Não |
| É assíduo e pontual. |  |  |
| Cumpre e respeita as normas da empresa. |  |  |
| Apresenta boa produtividade. |  |  |
| Realiza os registros de trabalho conforme descrição. |  |  |

Tabela 7: Exemplo de Frase descritivas

* Incidentes Críticos

Este método não se preocupa em avaliar as situações cotidianas, mas as extremas que normalmente não acontece. Registra se os atos ocorridos (tanto positivo como negativo) para que se avalie entre os avaliadores ou em conjunto com o funcionário em questão. Por serem fatos ocorridos, pode ser realçado e estimulado quando for positiva ou ser discutido e traçar um plano de melhoria caso for negativo.

|  |  |
| --- | --- |
| Data | Incidente critico |
| 20-ago | Não foi cortes com o cliente ao telefone, quando este reclamava de um produto com defeito. |
|
| 08-set | Não forneceu informação exata requerida pelo cliente sobre o produto "X". |
|

Tabela 8: Exemplo de Incidente críticos

* Pesquisa de Campo ou Revisão de Campo

Dentro os métodos tradicionais, é o que melhor neutraliza a subjetividade da avaliação. Sua elaboração baseia-se em reuniões entre técnicos de RH e líderes para avaliar o desempenho de funcionários. O modelo permite diálogos a respeito do desempenho dos funcionários e planejar um plano futuro para ele. Geralmente se divide a avalição em partes como: Classificação geral do desempenho, analise do desempenho, plano de ação, entrevista com o funcionário e conclusão geral. A chave deste método é a possibilidade de analisar o desempenho futuro do funcionário e não ficar preso apenas às atividades passadas.

|  |  |
| --- | --- |
| Nome: | |
| Cargo: | |
| Data de Admissão: | Tempo no cargo: |
| Campo 1: Pontos positivos do funcionario:  Pontos negativos do funcionario:  Avaliação global:  Desempenho Fraco □  Desempenho Regular □  Desempenho Bom □  Desempenho Ótimo □ | |
|
|
|
|
| Campo2: Avaliação conjunta: Lider e Tecnico RH | |
|
| Campo3: Plano futuro para o funcionario:  - Objetivos futuros  - Aconselhamento  - Treinamento  - Promoção  - Desligamento | |
|
|
|
| Campo4: Entrevista com o funcionario | |
|
| Campo5: Conclusao geral | |
|

Tabela 9: Exemplo de Pesquisa de campo

Como foi mostrado, existem diversos modelos de avaliação de desempenho uns mais elaborados que o outro. Apesar de serem ultrapassados, podem ser utilizados ainda hoje em diversas áreas onde não requer tanta formalidade ou complexidade. Como por exemplo usar Frases Descritivas em restaurantes para avaliação pelos clientes. Além disso conhecer métodos passados ajudam na melhoria dos novos que serão empregados.

**Parte de Kevin Cap 4**

**Planejamento de recursos humanos**

Segundo James W. Walker, “através do planejamento de recursos humanos, a administração se prepara para ter as pessoas certas nos lugares certos, nas ocasiões certas, a fim de serem cumpridos tantos os objetivos organizacionais como os individuais”. É o processo de antecipação e fazer provisão para movimentação de pessoal. Logo, o planejamento de recursos humanas, visa estimar as necessidades futuras e achar internamente indivíduos para preencherem a vaga.

Quando não existe planejamento de pessoal, existem duas alternativas normalmente, a qual se busca pessoal externamente ou internamente a qual muitas vezes não teve a preparação para o cargo. Quando a escolha é feita por um indivíduo do mercado externo, pode acarretar alguns problemas, tais como; desmotivação do pessoal interno por falta de perspectiva de ascensão profissional, a contratação de profissionais externos não garantia de sucesso, pois pode haver choque de cultura organizacional.

**Avaliação de potencial**

Potencial humano a organização é considerada como “reserva quantitativa e qualitativa de valores e energias fundamentais para a sustentação e o crescimento da empresa, representada pelo somatório de talentos, potenciais e capacidades.

A avaliação de potencial é uma analise a capacidade do indivíduo, ou seja, por meio da verificação de sua vivencia profissional, e sus conhecimentos atuais, de sua preocupação com aquisição de novos conhecimentos, de suas habilidades, aptidões e capacidade ainda não desenvolvidas. O avaliador, ao avaliar o potencial, deve observar;

* Rapidez como aprende e desempenha novas tarefas;
* Incrementos em atividades sob sua responsabilidade;
* Interesse por tipos e trabalhos;
* Interesse em aprender mais sobre seu trabalho e sobre outros;
* Relacionamento com o grupo;
* Solução de problema sem procurar a chefia;
* Objetivos pessoais de curto e longo prazo, e interesse com que persegue esses objetivos.

É importante para a companhia identificar seus talentos profissionais (alto potencial) e cuidar muito bem deles, uma vez que serão os prováveis, substitutos dos líderes de hoje. O cuidar bem significa manter o entusiasmo e não os deixar distantes do avanço do conhecimento e tecnológico. Um exemplo simples de instrumento de avaliação de potencial pode ser por meio de análise de currículo, em que é feita uma comparação entre conhecimentos e as habilidades das pessoas em face dos requisitos exigidos pelo cargo.

**O resultado da avaliação de desempenho e de potencial**

Um método individual de avaliação de desempenho pode gerar quatro indicadores: ótimo, bom, regular e ruim. Como também um método de avaliação de potencial pode gerar quatro indicadores de potenciais, como: alto (capacidade para assumir maiores responsabilidades de imediato), bom (capacidade para assumir maiores responsabilidades de num curto prazo), regular (limitado ao seu nível hierárquico) e baixo (limitado a sua posição atual). Esses dois métodos devem ser integrados para serem verificados ações a serem efetuadas com os funcionários. Com a integração desses métodos podemos obter os seguintes resultados;

* Bom e alto potencial e bom e alto desempenho, são considerados talentos, os quais necessitam de ações de melhor aproveitamento, pois não ocorrendo, são fortes potenciais para as empresas concorrentes;
* Bom e alto desempenho e baixo e regular potencial, são profissionais uteis as empresas, mas seu desenvolvimento é limitado;
* Regular e ruim desempenho e alto e bom potencial, devem ser estudos, pois, talvez estejam desmotivados ou executando tarefas abaixo de suas potencialidades;
* Regular e baixo desempenho, e regular e baixo potencial, esses profissionais não são interessantes para a empresa.

**Plano de sucessão**

Um plano de sucessão é a extrapolação da situação presente, para uma situação futura. Para a elaboração de um plano de sucessão, é necessário que os cargos estejam bem organizados em carreiras.

O objetivo de um plano de sucessão é analisar os possíveis substitutos as vagas futuras, levando em contas prováveis candidatos internos, normalmente prevendo-se um número de dois candidatos em para cada vaga. Essa análise dos possíveis candidatos avém de um inventario dos recursos humanos internos, ou seja, da avaliação do potencial e do desempenho, quando utilizado um método individual. O inventario tem como objetivo catalogar as habilidades, as aptidões, a capacidade e o desempenho de cada funcionário.

**Indicadores da situação**

* Situação segura – 2 candidatos aptos e que podem ser promovidos de imediato.
* Situação aparentemente segura – 1 candidato que pode ser promovido de imediato e 1 entro de 2 anos.
* Situação que pode transformar-se em problema – 1 ou 2 candidatos que podem ser promovidos somente dentro de 2 nos.
* Situação-problema – nenhum candidato que possa ser promovido dentro de 2 anos. Requer ação imediata.

**Integração dos programas**

A avaliação de desempenho pode ser integrada à avaliação de potencial, ao planejamento de recursos humanos, ao plano de sucessão e ao treinamento, tendo em vista os objetivos empresariais e os objetivos profissionais das pessoas a organização.

Para a integração dos programas que de fato levem ao desenvolvimento das pessoas na organização:

* Objetivos organizacionais (estratégicos) e das unidades;
* Plano e orçamentos das unidades;
* Programa de administração dos cargos ou carreiras;
* Programas de avaliação de desempenho, dento da linha de desenvolvimento;
* Avaliação de potencial;
* Planejamento de recursos humanos.

Esses programas servirão de base para o estabelecimento dos objetivos individuais, o levantamento das necessidades de treinamento, a melhoria do desempenho e o plano de sucessão, que proporcionarão, com melhores resultados, um amplo programa de desenvolvimento das pessoas para o futuro processo sucessório.

A integração entre os programas tem como pressuposto que tanto os objetivos organizacionais como os individuais deve ser atendido. Logicamente, os objetivos organizacionais devem sempre ser prioritários, mas é necessário compreender, em primeiro lugar, as necessidades dos funcionários e depois determinar, com eles, a melhor maneira pela qual elas poderão ser atendidas na empresa, ao ser executado aquilo de que a firma precisa. Dessa forma, a maior automotivação surge quando há entrosamento entre as necessidades dos funcionários e da organização.

O processo de integração culmina com um plano de desenvolvimento individual para as pessoas com potencial para crescimento, que pode constituir-se em treinamento, rodízios, atribuição de novas atividades, estágios, entre outras formas de desenvolvimento.

**Avaliação de competência**

**Competências**

Competência vinculada ao conceito de fazer, ao realizar, à habilidade de concretizar uma ação, ou seja, agregar valor é definida por Le Borfef. Parry define competência como “ conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa e que se relacionam com o desempenho no trabalho. As competências possuem três elementos: Conhecimento, Habilidade e Atitude.

Os conhecimentos são as informações que as pessoas detêm em aéreas especificas e o nível e profundidade deles, significando “o saber”. As habilidades referem-se ás aptidões para desempenhar determinadas tarefas, significando “o saber fazer”. As atitudes referem-se à forma como as pessoas agem, significando “o quero fazer”.

A elaboração de um modelo de avaliação por competências, é necessário definir o perfil de competências. Tomando como princípio que devem ser estabelecidas as competências essenciais da organização para atendimento das ações estratégicas, definidas essas competências, elas se tornam obrigatórias para todas as pessoas da organização. O próximo passo será definir as competências dos cargos ou de grupos e cargos. Essas duas competências – essenciais a organização e do cargo – definem as exigências de competência dos indivíduos. A avaliação de desempenho por competência pode mensurar, tanto as competências técnicas, quanto as comportamentais, ela procura verificar o quanto as pessoas possuem as competências exigidas e estabelecer planos de ação para desenvolvimento delas.

**Vantagens e limitações da metodologia**

Trabalhadas as competências pessoais, há a transferência dessas competências à empresa aumentando seu capital intelectual. A agregação e valor das pessoas é, portanto, sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização, permitindo-lhe manter suas vantagens competitivas no tempo. Por meio dela seriam mapeadas as competências necessárias a serem desenvolvidas para o alcance dos resultados da empresa.

Sem a definição de indicadores de desempenho, a competência pode vir a ser interpretada de forma diversa por duas ou mais pessoas, com a inclusão dos indicadores de desempenho, a avaliação se torna mais objetiva. A metodologia não tem ligação direta com os resultados desejados da organização, pois sua função está ligada diretamente ao desenvolvimento das pessoas e não com os resultados quantitativos ou metas da organização. Uma solução para tal déficit seria aplicar dois sistemas de avaliação. Um envolvendo as competências e outro os objetivos.

**Parte de Eduardo Cap 7**

**Parte de Lucas cap 8**

**A avaliação de desempenho pessoal e as recompensas salariais**

Por um longo período de tempo, tinha-se a ideia de que a avaliação de desempenho não podia ser utilizada para fins salariais. A avaliação tinha apenas fins de desenvolvimento, e quando era utilizada para algum fim salarial, sua metodologia era comprometida. Na verdade, essa metodologia sempre serviu de base para as questões salariais, e, em muitas vezes, era usada exclusivamente para essa finalidade. Porém, ocorriam problemas, como distorções intencionais na avaliação para evitar que um aumento fosse concedido. Por isso, acreditava-se que o uso com esse fim gerava distorções no método; o que era uma afirmação falsa, já que o problema era no tipo de método usado ou numa conduta indevida do líder.

A questão era: por que não recompensar os que desempenham suas funções com êxito, os que se sobressaem em relação aos demais? Vale lembrar, porém, que nenhuma pessoa deve ser promovida apenas por um bom desempenho; também deve ser levados em consideração outros fatores como o potencial e as competências para o cargo. As empresas para a maioria dos cargos, utilizam uma grade de salários, cuja promoção por mérito deve estar amparado por um sistema de desempenho.

Para uma empresa obter seu principal objetivo, o lucro, é necessário a ocorrência de uma série de fatores, como a qualidade do serviço ou produto oferecido, eficiência interna, produtividade, preço, entre vários outros fatores. Uma questão que aparece muitas vezes numa empresa é: como fazer com que as pessoas contribuam para resultados positivos para a empresa? A resposta leva-nos a uma forma de remuneração variável, entre elas, a participação dos funcionários no lucro da empresa, fazendo-os sentirem-se como donos da empresa. Os parâmetros usados para distribuir os resultados, são o desempenho da empresa e dos funcionários. Para que seja possível um programa de participação nos lucros, precisa-se adotar um método que possa avaliar e mensurar o desempenho dos funcionários e da empresa.