

1. Aula 6

1.1. Papel da Organização na Gestão de Desempenho

Para se medir o desempenho de um funcionário, a empresa deve realizar uma avaliação.

Para realizar uma Avaliação na empresa, deve-se levar em conta qual o cargo será analisado, suas características e funções. A Avaliação tem como função medir o desempenho dos funcionários em determinada função, ou posição dentro da empresa.

Toda a Avaliação gera consequências positivas e negativas. E formam grandes questões como:

- Quais os critérios de julgamento?
- Como definir os objetivos da avaliação de desempenho?
- Como fazer uma análise objetiva?

O foco da avaliação numa empresa deve ser a promoção e orientação pessoal e profissional do pessoal. Porém, deve-se evitar cair na tentação de repreender e procurar culpados por um mal funcionamento. A empresa é um coletivo, se um funcionário não vai bem, toda a empresa desandarará. Os Recursos Humanos cuidam para que todos os funcionários estejam satisfeitos com seus trabalhos, e dispostos na realização de suas funções. Trazendo inovação e qualidade para dentro da empresa.

Existem diferentes formas de avaliar uma empresa. Vejamos:

- Auto avaliação – cada profissional avalia o seu próprio desempenho de acordo com as regras pré-estabelecidas pela empresa;
- Avaliação de Líder – com o acompanhamento e controle do setor de Recursos Humanos, cada gestor avalia sua equipe de trabalho, comunicando os resultados dos funcionários sob suas responsabilidades;
- Avaliação Líder-Colaborador – o gestor orienta seus colaboradores, que fazem sua avaliação de acordo com o caminho indicado pelo superior. Enquanto o líder define metas e objetivos, o funcionário apresenta resultados e cobra recursos;
- Equipe de trabalho – as equipes são responsáveis por avaliar o desempenho de cada um de seus integrantes, definindo metas e objetivos a serem alcançados;
- Avaliação 360 graus – é dos tipos de avaliação mais utilizados atualmente, todos os funcionários, diretamente ligados ao avaliado participam da avaliação de algum modo, incluindo líderes, colegas, colaboradores, existem casos em que clientes e fornecedores participam também desta avaliação.



1.2. Métodos de Avaliação

Os métodos tradicionais, também conhecidos como Mecanicistas possuem características ultrapassadas e negativas. Pois, segundo estes métodos de avaliação, as pessoas são julgadas seguindo um critério pré-estabelecidos, como se todos os funcionários fossem iguais. O melhor funcionário seria aquele que somasse mais pontos do formulário de avaliação.

- Relatórios

Também conhecido como avaliação por escrito ou avaliação de experiência, trata-se de uma descrição livre sobre as características avaliadas. Pontos fortes, pontos fracos, potencialidades e dimensões de comportamento, entre outros aspectos de funcionamento. Porém, tem como desvantagem a dificuldade de combinar ou comparar as classificações atribuídas, por isso, na utilização desse método de avaliação é necessário ter outro método para complementar as áreas não abordadas.

- Escalas Gráficas

Método baseado em uma tabela de dupla entrada: nas linhas estão os fatores de avaliação e nas colunas estão os graus de avaliação do desempenho. Avalia as pessoas através de fatores de avaliação previamente definidos e graduados (ótimo, bom, regular, sofrível e fraco).

- Pesquisa de Campo

A Pesquisa de Campo é o método de avaliação mais completo para obtenção de um resultado de desempenho mais abrangente. Pois, formula entrevistas entre um especialista da avaliação com gerentes, para juntos avaliarem o desempenho dos respectivos funcionários.

Formando assim, uma teia de informações mais completa para a formulação de uma planilha de desenvolvimento.

- Métodos dos incidentes Críticos

Bastante simples, baseando-se nas características extremas (incidentes críticos) que representam desempenhos altamente positivos (sucesso) ou altamente negativos (fracasso) – não se preocupando com o desempenho normal do funcionamento da empresa.



1.3. Avaliação Participativa por Objetivo (APPO)

Sistema de Administração de Desempenho no qual participam funcionário e supervisor. Esse tipo de Avaliação segue seis etapas:

1. Planejamento: os objetivos são formulados em conjunto entre supervisor e funcionário, através de negociação e consenso. A superação de um objetivo deve trazer benefício para a organização e proporcionar uma participação direta do avaliado;
2. Comprometimento pessoal quanto ao alcance dos objetivos conjuntamente planejados: a aceitação dos objetivos por parte do avaliado, com o comprometimento de alcança-los;
3. Negociação com o gerente sobre a alocação dos recursos e meios necessários para o alcance dos objetivos: podem ser materiais, humanos ou investimentos pessoais em treinamento e desenvolvimento do avaliado;
4. Desempenho – é o comportamento do avaliado no sentido de efetivar o alcance dos objetivos formulados – significa que cada pessoa deverá escolher os seus próprios meios para alcançar os objetivos definidos. O gerente poderá proporcionar aconselhamento e orientação em vez de comando, controle e imposição;
5. Constante monitoração dos resultados e comparação com os objetivos formulados: é a verificação dos custos/benefícios envolvidos no processo;
6. Retroação intensiva e contínua avaliação conjunta: muita informação de retorno e suporte de comunicação para reduzir a dissonância e incrementar a consistência.

1.4. Feedback

O termo Feedback é originário de ciências como: física, química, biologia e engenharia, entre outras. Trata-se, também, de um conceito fundamental em administração, pois refere-se a uma importante ferramenta gerencial e de liderança.

Observe como o conceito é genericamente aplicado nas demais ciências para compreender sua exportação para o Universo da Administração:

“Entende-se por Feedback o processo (parte de uma cadeia de causa e efeito), onde uma informação sobre o passado influencia um mesmo fenômeno no presente e/ou futuro, permitindo ajustes que mantenham um sistema funcionando corretamente.”

Feedback é um processo de alimentação que ocorre através do fornecimento de informações críticas para o ajuste de desempenho e performance de uma pessoa.

Desta maneira, **feedback não é uma opinião que expresse um sentimento ou emoção**, mas sim um retorno que alimenta (validando ou invalidando) um dado comportamento ou realização com base em parâmetros claros, objetivos e verificáveis.

Feedbacks versam sobre: desempenho, conduta e resultados obtidos através de ações realizadas:

O objetivo fundamental do feedback é ajudar as pessoas a melhorar seu desempenho e performance (desempenho ao longo do tempo) através do fornecimento de informações, dados, críticas e orientações que permitam reposicionar suas ações em um maior nível de eficiência, eficácia e excelência!

Devemos observar que o feedback deve ser sempre educativo, jamais punido, condição em que perde sua funcionalidade e descaracteriza-se como conceito.

Feedbacks podem e devem ser utilizados como ações de validação e parabenização frente a condutas e resultados positivos; e, claro, também podem e devem salientar equívocos e discrepâncias de desempenho

quando ocorrem. Porém, a prática do feedback deve ser utilizada sempre de maneira construtiva; afinal seria um absurdo imaginar que pessoas que se sintam humilhadas, punidas ou com autoestima rebaixada pudessem se sentir naturalmente motivadas a melhorar sua performance.

