



Avaliação de Desempenho de Pessoal

Avaliação de Desempenho de Pessoal

- Por que avaliar o desempenho das pessoas?
- As mudanças nas organizações
- Avaliar desempenho passou a ser atividade primordial

Avaliação de Desempenho de Pessoal

▯ Introdução À Avaliação de Desempenho

- ▯ O que é?
- ▯ Finalidade?
- ▯ Quem avalia o desempenho?

Avaliação de Desempenho de Pessoal

▮ O que é?



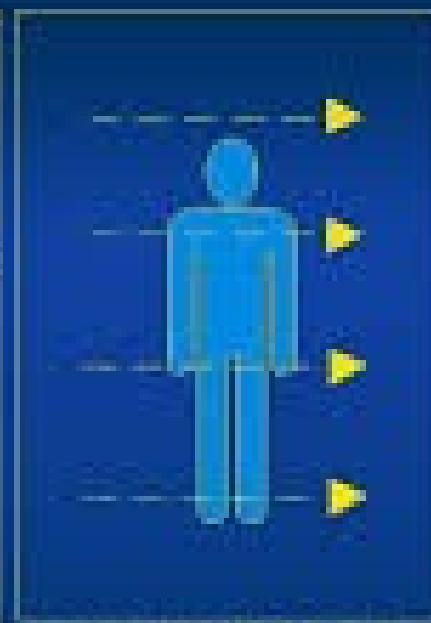
Avaliação de Desempenho de Pessoal

▮ O que é?



AVALIAÇÃO DE CARGOS

Estabelece uma hierarquia dos cargos na empresa.



AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

avalia o comportamento dos indivíduos em face dos resultados desejados pela empresa.



AVALIAÇÃO DE POTENCIAL

avalia a capacidade do indivíduo em face do seu futuro profissional.

Avaliação de Desempenho de Pessoal

▯ Finalidade?

Tornar dinâmico o planejamento da empresas;
Conseguir melhorias na empresa voltadas a produtividade, à qualidade e à satisfação dos clientes, bem como em relação aos aspectos econômicos e financeiros;
Melhorar as competências das pessoas e da empresa;

Avaliação de Desempenho de Pessoal

▮ Quem avalia o desempenho?

- ▮ Gestor
- ▮ Autoavaliação
- ▮ Subordinados
- ▮ Pares
- ▮ 360



Evolução dos métodos de avaliação

Introdução

- Avaliar de forma Objetiva ou Subjetiva?
- Avaliação dos “Métodos de Avaliação”.

Atribuição de grau ou Comparação simples

- Rudimentar
- Precário

Escala	Graus de desempenho	Parâmetros	Funcionarios
1	Péssimo	Antonio	Diogenes
2	Ruim		Ema
3	Regular	Bento	Fátima
4	Bom		Gabriel
5	Ótimo		Hildo
6	Excepcional	Catarina	Ingrid

- Precário
- Muito trabalhoso

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

- Forced Ranking
- Funcionarios seletos
- Não oferece plano futuro

Desempenho	% de funcionario
Péssimo	10
Ruim	20
Regular	40
Bom	20
Ótimo	10

Escolha Forçada - Gráfico de desenvolvimento





- Diversos fatores empregados.
- Possibilita Classificação mais complexa.
- Avaliação por característica.
- Largamente empregada e divulgada.

Escala Gráfica – Modelo básico

Características	Indicadores			
A	B	C	D	
Produção	Ultrapassa sempre a produção exigida.	Com frequencia ultrapassa o exigido.	Executa o exigido.	Frequente mente abaixo do exigido.
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualidade	Excelente exatidão do trabalho.	Frequentemente apresenta exatidão do trabalho.	Normalmente apresenta exatidão do trabalho.	Difilmente apresenta exatidão do trabalho.
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iniciativa/Criatividade	Sempre sugere solução criativa.	Frequentemente sugere soluções novas.	Sugere soluções, porem sem criatividade.	Incapaz de sugerir soluções.
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cooperação	Sempre demonstra cooperação.	Frequentemente colabora com o grupo.	Quando solicitado, demonstra cooperação.	Não colabora com o grupo.
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Escala Gráfica – Modelo básico

Características	Alinhamento			
A	B	C	D	
Produtividade	Muito Rápido	Com frequência ultrapassa o exigido	Executa o exigido.	Frequente mente abaixo do exigido.
Disciplina	Alto grau de disciplina e respeita as normas da empresa.	Respeita as normas da empresa.	Quando orientado, respeita as normas da empresa.	Indisciplinado e não respeita as normas da empresa.

Escala Gráfica – Tabela de Pontos

Características	indicadores			
A	B	C	D	
Analise e Julgamento	20	15	10	5
Comunicação	8	6	4	2
Conhecimento do trabalho	20	15	10	5
Criatividade	16	12	8	4
Cumprimento de prazos	12	9	6	3
Dedicação	16	12	8	4
Disciplina	4	3	2	1
Liderança	8	6	4	2
Organização	12	9	6	3
Qualidade de trabalho	4	3	2	1
Total de Pontos	120	90	60	30



- Efeito Halo
- Efeito Tendência Central
- Efeito Complacência ou Rigor
- Efeito Preconceito Pessoal
- Efeito Fatos Recentes

Frases Descritivas

- Frases que caracteriza o comportamento ou ação.
- “Sim ou Não”
- Simples, porem vago.

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.		

Incidentes Críticos

- Registro de fatos.
- Permite discursão a respeito.

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".

Revisão de campo ou Pesquisa de campo

- Método mais completo.
- Avalia-se:
 - Desempenho geral
 - Análise do desempenho geral
 - Plano de ação
 - Entrevista de avaliação
 - Conclusão geral
- Rompendo com o passado

Nome:

Cargo:

Data de Admissão:

Tempo no cargo:

Campo 1:

Pontos positivos do funcionário:

Pontos negativos do funcionário:

Avaliação global:

Desempenho Fraco ☐

Desempenho Regular ☐

Desempenho Bom ☐

Desempenho Ótimo ☐

Campo2:

Avaliação conjunta: Líder e Técnico
RH

Campo3:

Plano futuro para o funcionário:

- Objetivos futuros
- Aconselhamento
- Treinamento
- Promoção
- Desligamento

Campo4:

Entrevista com o funcionário

Campo5:

Conclusão geral

Conclusões

- Podem ser ultrapassadas, mas há utilidade.
- Saber os antigos ajuda na elaboração e melhoria do novo.



Administração por objetivo

- Veio para romper com a avaliação tradicional

- Objetivos podem ser Individuais, departamentais ou organizacionais
- Desejos não melhoram desempenho



Tipos de avaliação

- Diretiva: Impondo, sem negociação dos funcionários, apenas o chefe quem ordena. Solução pouco produtiva.
- Participativa: Existe a negociação do funcionário e o chefe para encontrar a melhor solução para alcançar o objetivo. Maior produtividade, e maior motivação por parte do funcionário pois o mesmo não apenas segue ordens, mas também contribui para o processo.

Características e Objetivos do método

- Conseguir melhorias da empresa;
- Motivar as pessoas em direção aos resultados propostos;
- Desenvolver as pessoas;
- Propiciar conhecimento prévio ao funcionário sobre seus objetivos
- Obter maior comprometimento
- Planejar com maior eficácia
- Clarificar as funções de líderes e subordinados
- Auxiliar no levantamento da necessidade de treinamento
- Dar espaço para os funcionários mostrarem novas ideias

Tradicional x Objetivo

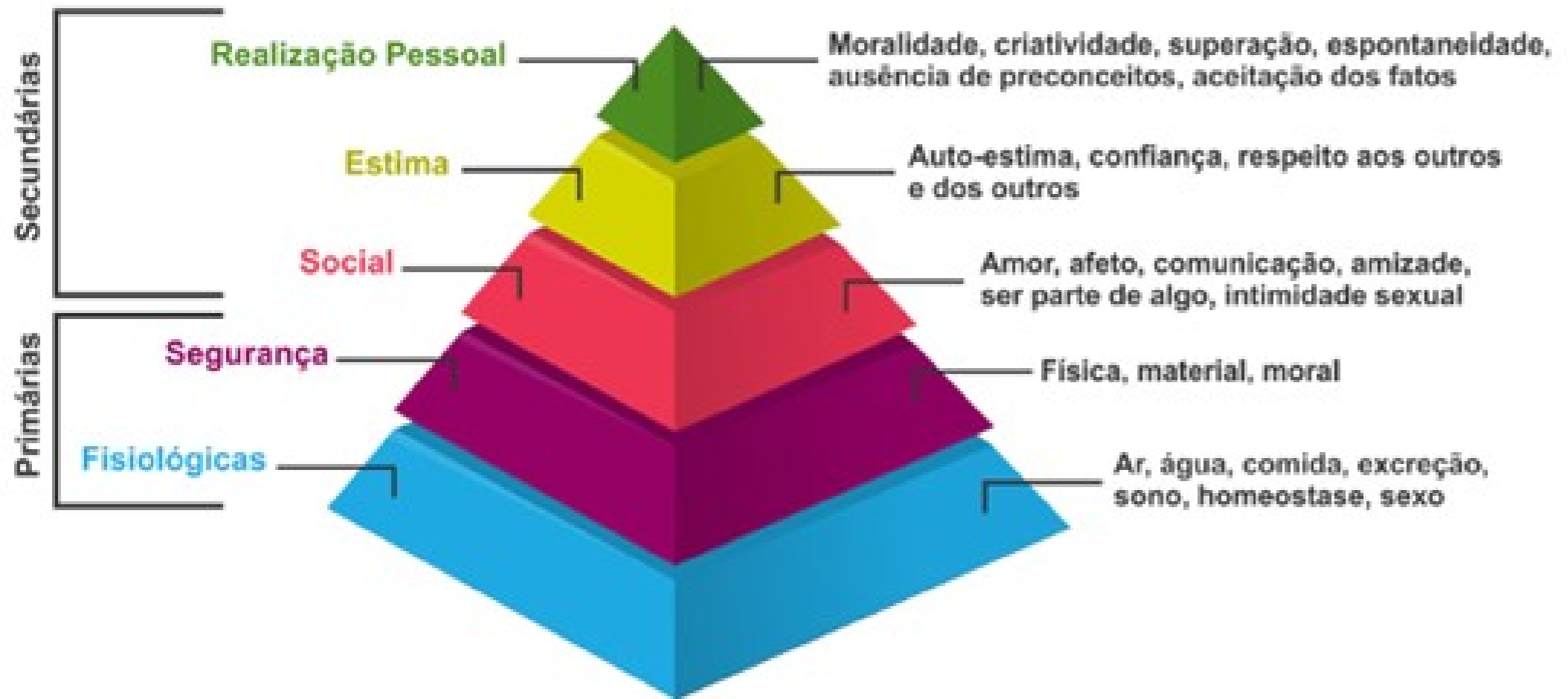
Pontos Relevantes	Métodos tradicionais	Avaliação por objetivo
Papel do Funcionário no processo	Julgado	Participante e iniciador
Comportamento do líder no processo	Juiz	Educador
Enfoque da avaliação	Passado sem inter-relação com o desenvolvimento da empresa	Futuro com foco no desenvolvimento da empresa e das pessoas
Tempo de duração do processo	Alguns minutos durante o processo final de avaliação	Todo o processo do começo ao fim, visando acompanhar a avaliação.
Utilização	Premiar e punir	Melhorar o desempenho da empresa e das pessoas
Retroinformação da avaliação	Nem sempre é fornecida ao funcionário	Requer obrigatoriedade de fornecimento

Papel de um líder

- Capacitar
- Educar
- Cobrar
- Cooperar

Estilo	Ação	Comportamento do líder
1	Dirigir	Muito ênfase em tarefas e pouco em relações
2	Treinar	Muito ênfase em tarefas e em relações
3	Compartilhar	Pouca ênfase em tarefas e muita em relações
4	Delegar	Pouca ênfase em tarefas e pouca em relações

Pirâmide de Maslow nas empresas




Cultura organizacional

A cultura de uma organização influencia na maneira como as pessoas trabalham, no comportamento, de como agem e nos seus desempenhos profissionais.

- Inovação e assunção de riscos
- Atenção aos detalhes
- Orientação para os resultados
- Orientação para pessoas
- Orientação para equipe
- Agressividade
- Estabilidade

A decorative graphic at the top of the slide, consisting of a dark blue horizontal bar with two stylized, light blue 'K' shapes on either side.

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”.

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.

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.

O resultado da avaliação de desempenho e de potencial

Desempenho

Ótimo

Bom

Regular

Ruim

Potencial

Alto

Bom

Regular

Ruim

Plano de sucessão

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.

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.

Avaliação de competência

Definida por Le Borfey. 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.

Acompanhamento e avaliação de resultados

- Apresentação das pressuposições;
- Formatação do programa ;
- Discussão dos princípios fundamentais ;
- Verificação e a avaliação da equipe em meio de competências;

Pressuposições do programa

- Acompanhamento e avaliação de resultados;
- Estabelecer de forma clara ,dentro de uma visão macro organizacional;

Formato do programa

O programa de avaliação de desempenho de resultados em campos de resultados de pesos específicos, onde em cada campo são determinados objetivos, indicadores e padrões de desempenho.

Princípios fundamentais

- Princípio fundamental é a participação ,que deve envolver as pessoas em uma continua negociação de objetivos a alcançar na ,na reflexão e na definição das ações mais adequadas à consecução dos resultados e na própria avaliação dos resultados atingidos.



Feedback

Conceito

- Feedback é uma palavra em inglês que no português significa retorno, resposta.
- Feedback é a comunicação para fornecer informações sobre como é preferida a atuação de quem está ouvindo e se a forma dessa atuação pode estar afetando o trabalho de outras pessoas.
- De forma resumida dizemos que o feedback é uma análise construtiva do desempenho e do potencial do funcionário.

Objetivos

- Abrir uma comunicação clara e exata entre o líder e o funcionário, para que construam relações positivas em que ambos possam falar livremente sobre o trabalho.
- Fornecer condições ao funcionário para melhoria do seu desempenho.
- Informar o funcionário sobre o que a empresa espera dele, em termos de desempenho, e das razões dos indicadores de desempenho.

Importância

- O processo de comunicação é a essência da avaliação de desempenho, isso porque todos nós queremos saber como estamos indo, O feedback é a ferramenta que orienta os funcionários em tal caso, quando claro e com franqueza.
- Na tabela abaixo podemos ver a função do feedback relacionado ao desempenho do funcionário:

DESEMPENHO	FEEDBACK
NEGATIVO	ORIENTAÇÃO
POSITIVO	CONSOLIDAÇÃO

Avaliação de Desempenho Pessoal e as Recompensas Salariais

Introdução

- *Não era utilizada para fins salariais*
- *Fins de desenvolvimento*

Avaliação de Desempenho Pessoal e as Recompensas Salariais

Problemas

- *Metodologia era comprometida*
- *Distorções propositas na avaliação*

Avaliação de Desempenho Pessoal e as Recompensas Salariais

Por que não recompensar quem desempenhasse sua função com êxito?

Devem ser também observados o potencial e as competências para o cargo

Deve ser amparada por um sistema de desempenho

Avaliação de Desempenho Pessoal e as Recompensas Salariais

Crêterios

A (excelente) – B (bom) – C (regular) – D (ruim)

Mínimo para a promoção por mérito

Conceito B (bom)

Avaliação de Desempenho Pessoal e as Recompensas Salariais

Como fazer com que as pessoas contribuam para resultados positivos para a empresa?

Forma de remuneração variável

- Participação nos lucros