Universidade de Pernambuco – UPE

Recife, 28 de agosto de 2016

Semestre Letivo: 2016.2

Turma: MH

1ª Exercício Escolar

Avaliação de Desempenho de Pessoal

Grupo 4:

Cleomenes Bezerra,

Akihito Souza,

Kewin Lima,

Lucas Canejo,

José Sidney,

Eduardo Silva,

Rodrigo Borba.

**Recife-PE**

**2016**

**Avaliação de Desempenho de Pessoal**

**As mudanças nas organizações**

A partir das décadas de 1980 e 1990, as empresas se defrontaram com uma crise ao enfrentarem um mundo do negócios mais hostil e de mudanças mais rápidas. A globalização da economia impôs, a busca da competitividade nas empresas, sob pena de não sobreviverem. Essa busca incessante por competitividade impôs, além de reestruturação profunda, novos conceitos voltados à flexibilidade, à qualidade, á produtividade e à superação da satisfação dos clientes. Muitas organizações tiveram de passar por reestruturação mais profunda, incluindo cortes radicais de pessoal, simplesmente porque já estavam operando com prejuízos. Muitas outras tiveram de acertar os ponteiros com a qualidade e com os custos de seus produtos e serviços, para não verem seus clientes desaparecerem.

Antes das mudanças, de forma geral, as organizações eram estruturadas verticalmente, orientadas para o poder centralizado; incorporavam conceitos rígidos, desde o planejamento, controle e processo de trabalho; usavam sistema de informações para melhorar a eficiência e propunham economia de escala. Focalizavam o indivíduo, ele era visto como custo de produção. Após o vendaval, as organizações ficaram mais horizontais; as unidades passaram a funcionar como centro de negócios orientadas para a realização; respiraram flexibilidade; incorporaram ou reviram os processos; usaram a tecnologia de informação como força de transformação e adotaram o senso de oportunidade. As pessoas passaram a ser focalizadas por suas competências e pelo resultado que adicionam e considerados como os mais valiosos recursos.

**Avaliar desempenho passou a ser atividade primordial**

O tema avaliação de desempenho andava um pouco esquecido pelo meio organizacional. Acreditamos que esse esquecimento deveu-se, principalmente, às inúmeras controversistas ocorridas com a implantação, o que levou muitas organizações a riscarem o tema de sua prioridades. Sem dívidas, foram inúmeras as aplicações fracassadas ou sem os resultados desejados.

Isso se deu porque as empresas inovaram seus processos de trabalho, diminuíram seus efetivos e, dos que sobraram, precisam do desempenho acima do normal. Precisam de resultados, e resultados significativos do trabalho das pessoas. É justamente aí que entra a questão da necessidades de se ter uma metodologia para avaliar o desempenho das pessoas para saber se de fato elas estão ajudando a conseguir os resultados necessários das empresas; se as pessoas estão trabalhando para a obtenção e a manutenção da competitividade organizacional.

A área de Recursos Humanos tem passado por varias mudanças ao longo das últimas décadas. No Brasil, de uma fase de controladora de pessoal, com papel secundário nas organizações, que se estendeu até a década de 1930, a uma fase estratégica dos dias de hoje. Durante esse percurso, entre os anos 1930 e 1950 a área teve a preocupação principal com os aspectos jurídico-trabalhistas, diante da criação de nova estrutura jurídica nas relações de trabalho. Nessa época, houve a criação e, a regulamentação de vários direitos do trabalhador que culminaram com a elaboração da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). A área de Recursos Humanos, denominada de Administração de Pessoal, tinha como principal atribuição a de administrar papéis. O perfil da área era o de fazer cumprir a disciplina e a legislação.

Entre as décadas de 1950 e 1970, com o avanço das ciências humanas e com a incorporação de modelos norte-americanos, trazidos pelas empresas multinacionais que se instalavam no país, área de Recursos Humanos passou a exercer um papel mais representativo nas organizações. A exigência sobre as pessoas passou a ser maior necessidade de profissionais mais qualificados. Com o emprego de técnicas, propiciada pelo avanço das ciências humanas passou as ter uma ampliação de suas atividades, exercendo influência no recrutamento e na seleção de pessoal, capacitação, salários e benefícios. Nessa época, foram desenvolvidos e empregados muitos sistemas de avaliação de desempenho, que já possuíam premissas mais humanísticas. A Avaliação por Objetivos, que possui como premissa foi desenvolvida nessa época.

Nas duas décadas seguintes, as empresas passaram por reestruturações, aumentos de produtividade e qualidade, principalmente ao final dos anos 1970 e início dos anos 1980. Vários novos métodos administrativos foram incorporados, visando a reestruturações organizacionais. A área de Recursos Humanos passou a integrar em suas ações uma abordagem mais participativa, consolidando um perfil mais educacionais na gestão de pessoal, sem abandonar as premissas técnicas.

Com a globalização da economia, o movimento de restruturação teve mais impacto e tornou- se cada vez mais necessário. A abordagem voltada à qualidade e ao incremento da produtividade a qual teve seu início na década anterior, passou, a partir dos anos 1990, a ter maior ênfase. As organizações foram obrigadas a passar por novos desenhos, de forma cada vez mais rápida, se quisessem sobreviver em um mercado aberto e fortemente competitivo. As necessidades organizacionais sobre as pessoas se modificaram e, dessa forma, o talento passou as ser um diferencial competitivo. A área de Recursos Humanos passou a fazer parte desse processo, assumindo papel de maior amplitude, tornando-se estratégica nas organizações, porque, sem as pessoas com talento, a tecnologia, por mais inovadora, simplesmente não funciona.

A partir desses dias ásperos da economia, o diferencial competitivo é o capital humano e intelectua. As empresas bem sucedidas são aquelas que conseguem atrair, desenvolver e reter talentos, pessoas com capacidade de fazer diferença. Hoje os especialistas admitem que talentos são de vários tipos e, melhor, os mais valorizados deles podem ser identificados e desenvolvidos pelas pessoas. Em uma era competitiva, o crescimento de qualquer empresa é proporcional ao crescimento do talento. A área de Recursos Humanos, vista como estratégica, passa a ter necessidade de incorporar novas práticas transformacionais, trabalhando aliada às estratégias organizacionais, para poder atrair, manter e desenvolver talentos, investimento nas diversas práticas de Recursos Humanos, tais como treinamento, seleção e contratação, avaliações e remuneração têm sido ligados ao desempenho financeiro da empresa. Visto dessa maneira, novos instrumentos foram desenvolvidos, incluindo experimentos na disciplina de avaliação de desempenho, não só pelo fato de agregar valor financeiro a organização, mas pela necessidade de identificar talentos.

**INTRODUÇÃO À AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

**O que é avaliação de desempenho?**

Avaliação ou administração de desempenho é uma metodologia que visa, continuamente, a estabelecer um contrato com os funcionários referentes aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigir os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos. É o sopro de vida da organização, e sem a sua existência o planejamento ou as estratégias organizacionais não farão o menor sentido, porque o instrumento é capaz de trazer o planejamento da sal de reuniões para o dia a dia do funcionário.

O processo de avaliação consiste na definição dos resultados esperados, tendo como palco o planejamento estratégico ou as estratégias da organização, no acompanhamento diário do progresso, na solução continua dos problemas que ocorrem e na revisão final dos resultados conquistados, para elaboração das propostas futuras.

A avaliação de desempenho é, sem nenhuma dúvida, a função primordial dos líderes das organizações. O papel dos gerentes é, justamente, o de planejar, liderar, facilitar, educar e acompanhar os resultados de sua equipe de trabalho. Dessa forma, a metodologia de avaliação de desempenho visa justamente a facilitar esse trabalho.

De forma geral, há duas maneiras de verificar o desempenho das pessoas: quantitativa e qualitativa. A forma quantitativa mensura resultados em termos de objetivos. Neste caso, o ciclo da avaliação de desempenho segue os seguintes passos; planejamento estratégico, definição dos objetivos das unidades, combinação dos objetivos, indicadores e padrões de desempenho esperados com a equipe de trabalho ou de forma individual e acompanhamento dos resultados, culminado com a avaliação dos resultados conquistados em relação aos objetivos propostos. A forma qualitativa segue ciclo similar; também são combinados desempenhos esperados em relação às competências ou fatores, dependendo e da avaliação final.

A metodologia de avaliação de desempenho se preocupa com o comportamento das pessoas no trabalho e não com a pessoa em si. A preocupação é sempre em relação ao seu desempenho. Sendo diferente da avaliação de potencial e da avaliação de cargos.

Avaliação de potencial tem a preocupação de averiguar as possibilidades futuras do indivíduo em termos de seu crescimento no trabalho. Esta ferramenta avalia a capacidade do indivíduo, em termos de seus conhecimentos, vivência, habilidades e aptidões. O instrumento faz um mapeamento do potencial humano, para futuras decisões, como escolha de profissionais em processos de sucesso, recolocação de pessoal, desenvolvimento de pessoa, entre outras. A avaliação de potencial associada à avaliação de desempenho a identificações de talentos. Por sua vez, avaliação de cargos procura estabelecer uma possível carreira. A avaliação de cargos não retrata diferenças no desempenho ou potencial das pessoas.

Em todas as empresas, existem avaliações do desempenho das pessoas. O que ocorre quando da não existência de um programa formal é que nem sempre são claros os resultados a serem alcançados, e, quando os fracasso ou sucessos acontecem, não se sabe ao certo o porquê e quem são os responsaveis pelo fato. Por outro lado, geralmente são comentados com as pessoas os desagrados em relação aos problemas ou fracassos, sem um sentido de orientação para que não mais ocorram, e os fatos positivos, que reforçam os para que não mais ocorram, e os fatos positivos, que reforçam os comportamentos nessa direção, são esquecidos, situação que leva à criação de um ambiente nada motivador no trabalho.

**Finalidade de um programa de avaliação de desempenho**

Um programa formal de avaliação de desempenho tem como principais objetivos:

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;

Desenvolver pessoas;

Estabelecer os resultados esperados das pessoas na organização;

Obter o comprometimento das pessoas em relação aos resultados desejados pela empresa;

Melhorar a comunicação entre os niveis hierárquicos na organização, criando clima de diálogo construtivo e eliminando dissonâncias, ansiedades e incertezas;

Gerar informações;

Tonar claro que resultados são conseguidos por intermédio da atuação de todo o corpo empresarial;

Servir como instrumento propagador de programas de qualidade e, conforme o método adotado, do próprio instrumento de gestão de qualidade;

Servir como importante instrumento coadjuvante em decisões de carreira, salários e participação nos resultados da empresa;

Servir como instrumento para levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento;

Identificar talentos, como processo conjunto com o instrumento Avaliação de Potencial.

**Quem avalia o desempenho**

Existem algumas formas de aplicação do processo de avaliação: avaliação pelo gestor, autoavaliação de subordinados, avaliação de pares, avaliação pelo cliente e avaliação 360 graus.

Avaliação pelo gestor é a mais comum e fornece elementos confiáveis quando o líder tem a oportunidade de trabalhar próximo do avaliado. Em muitas empresas, os subordinados podem estar distantes dos lideres (telecomunicação), o que dificulta uma observação mais precisa do desempenho.

A autoavaliação é um processo interessante que aumenta a participação do funcionário no processo. E consistente quando e empresa pratica valores como auto gerenciamento, autonomia e confiança. Gera reflexão do desempenho pela pessoa.

A avaliação de subordinados é o processo no qual os subordinados avaliam o desempenho do seu gestor fornecendo feedback sobre sua atuação.

A avaliação de pares consiste em que pessoas no mesmo nível hierárquico avaliem-se mutualmente.

A avaliação 360 graus procura reunir em um único processo todos esses tipos de avaliação. Tem como objetivo tornar a avaliação e o feedback um processo mais completo.

**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 avaliação 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.

**Administração por objetivo**

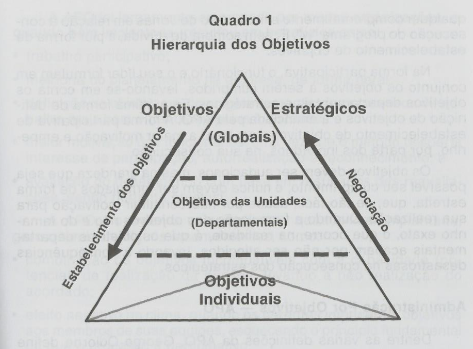
Veio para romper com a avaliação tradicional, mais moderna e com visão futurista, por causa disso houve muito interesse por essa técnica, chegando a para revolucionar a avaliação do desempenho. É uma avaliação ” Egoísta “ “individualista” (mesmo podendo ser trabalhada em grupo, no final converge para o individual) que foca em metas simples e objetivas, com *Deadlines* bem definidas.

Objetivos podem ser individuais, departamentais ou organizacionais. O objetivo é alcançar a meta em um dado tempo, visando aumentar a produtividade, qualidade e poder de realização individual. Para que dê certo é necessário ser objetivo e realista, querer alcançar uma meta todas as empresas querem, todavia, será necessário criar objetivos sólidos e reais para não frustrar as pessoas envolvidas, afinal todos querem aumentar a produtividade de sua empresa, porém desejos nem sempre são saciados.

Desejos não melhoram desempenho, nem fazem o tempo passar mais devagar. É necessárias cobranças, acompanhamento diário do progresso.

Questões motivacionais também são de suma importância uma vez que uma empresa que produz pouco ou com baixa qualidade, por causa de defeitos internos, criam funcionários desmotivados e ainda menos produtivos. A APO vem para mudar isso, oferecendo mais credibilidade ao trabalho e opinião dos envolvidos no processo, o processo se torna motivador, produtivo e comunicativo causando autorrealização nas pessoas.

Existem objetivos estratégicos, que visam dar rumo e maior sentido aos demais. Os objetivos seguem uma hierarquia segundo o esquema:



O início da hierarquia são os objetivos estratégicos, em seguida os de departamento e finalmente os individuais. Os objetivos individuais contribuem para os departamentos e esses para os globais.

Existem duas formas de estabelecimento de objetivos:

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.

Como foi dito antes os objetivos são feitos em forma de pirâmide, logo os prazos e realizações de cada “classe” deve ser coeso. Por exemplo, prazos possíveis nos objetivos individuais para não atrapalhar os objetivos de departamento, e assim sucessivamente.

Segundo George Odiorne APO é definida como: ”Processo de administração através do qual o supervisor e o subordinado, operando sob uma definição clara das metas e prioridades comuns da organização, estabelecidas pela administração de cúpula, identificam, em conjunto, as principais áreas de responsabilidade do indivíduo, em termos de resultado para operar a unidade e avaliar as contribuições de cada um de seus membros”

Os objetivos devem convergir para um único só ponto, ou seja: Os individuais devem estar entrelaçados com os departamentos e esses entrelaçados com os estratégicos. Além disso, para que esse processo seja satisfatório será de suma importância a competência dos envolvidos uma vez que objetivos individuais são de responsabilidade única de cada trabalhador, mesmo que este esteja sob supervisão.

Foi na década de 80 que esse sistema começou a se difundir no Brasil, uma pesquisa feita pela FAAP (Fundação Armado Álvares Penteado) levantou alguns pontos relevantes:

- Maior nível de motivação e produtividade;

- Planejamento mais eficaz;

- Um pouco de resistência por parte de funcionários antigos;

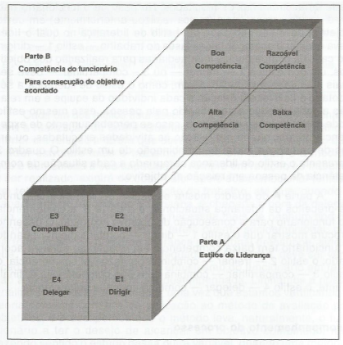
- Excesso de burocracia;

- Perseguição rígida, por parte dos funcionários, pelos objetivos;

O líder tem um papel fundamental para que o processo como um todo dê certo, sabendo dosar os limites de seus funcionários e sua empresa, assim como se adaptar a cada situação. Um grande problema é a acomodação do líder, uma vez que ele pode deixar toda a tarefa ao subordinado, indo contrário à ideia do processo. Existem basicamente 4 tipos de líderes:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 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 |

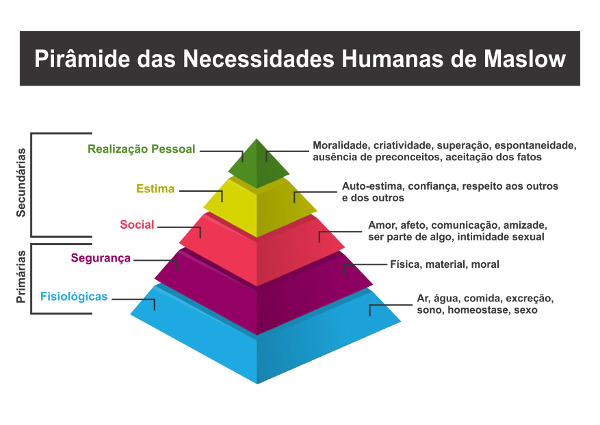
Sendo comum vários estilos em um mesmo líder, sendo um líder versátil para cada funcionário e cada estilo com sua importância para o desenvolvimento e aprimoramento dos subordinados e consequentemente do processo como um todo. Por exemplo em um funcionário que se mostra bastante competente deve ser seguido o estilo 4, delegar, e deixar o funcionário com mais liberdade, todavia em um funcionário que se mostra inseguro deve-se adotar o estilo 1, dirigir, e assim sucessivamente. Como não é fácil encontrar o estilo certo, são feitas reuniões periódicas para acompanhar o desempenho, corrigir erros e/ou mudar de estilo. Além de que como esse período de avaliação é longo com o decorrer dos meses o funcionário poderá se mostrar mais competente e começar a mudar os conceitos a respeito de seu trabalho na empresa. Tais pontos devem ser observados tanto pelo líder como pelos subordinados ambos devem trabalhar juntos para superar com mais facilidade os obstáculos.



De uma forma geral as reuniões periódicas e principalmente as reuniões finais devem levar em consideração não apenas o cumprimento ou não dos objetivos, mas também a evolução e o nível de dedicação de cada indivíduo, os problemas enfrentados e o nível de dificuldade a tarefa para ele atribuída.

O líder deve ser capacitado, caso não seja é necessário investir tempo para sua capacitação mesmo que seja de forma exterior à empresa.

Ao final da avaliação, mesmo que perca-se tempo com a avaliação individual caso o processo seja feito da forma coesa e com participação mutua de seus envolvidos o resultado será positivo. Respeito, confiança, audácia e comprometimento são essenciais para o melhor desempenho pessoal.“ As pessoas são levadas a assumir determinados tipos de comportamento por meio da motivação. A motivação é o impulso que leva o ser humano a agir” (PONTES, 2010, p. 96). Como foi dito antes tal método de avaliação culmina para a auto realização do indivíduo mas para chegar lá as necessidades humanas têm que ser levadas em conta e supridas. Segundo a teoria motivacional defendida por Abraham Maslow, na década de 1950, a auto realização é o top de uma pirâmide de necessidades pessoais hierarquizadas, como é mostrado no exemplo abaixo.



As necessidades fisiológicas como repouso, alimentação e excreção, são a base da pirâmide, levando isso para dentro de uma empresa será necessário o trabalhador ter um salário compatível que possibilite comprar comida, roupas e moradia, ambiente de trabalho limpo e respeitos aos direitos humanos. As necessidades de segurança são a confiança no cumprimento das leis, moradia, saúde e propriedade. Mesmo que só em parte, as necessidades de segurança já causam motivação ao funcionário, uma vez que lhe é dada a garantia de um salário todo mês e benefícios caso seja feita sua demissão, por exemplo. Essas duas primeiras são as necessidades “Básicas” que tem pouco âmbito social.

A partir desse ponto a pessoa passa ter uma necessidade social, ser aceito em um grupo, ter amigos. Não sendo muito diferente dentro da empresa, já que o funcionário terá que ser aceito no grupo de trabalho, essa relação com os colegas é saudável e produtiva para todos, tanto para o indivíduo quanto para a empresa. Com o aumento das interações sociológicas surge uma nova necessidade, a do auto estima, se trata do reconhecimento pelo trabalho, prestígio e autoconfiança para suas tarefas.

Esse conjunto de necessidades serão a base para a mais importante: a autorrealização. Quando essa necessidade é saciada o indivíduo expressa todo o seu potencial. Dentro da empresa não será mais necessário provar nada a ninguém senão a ele mesmo, buscando novos desafios, se aprimorando e ousando nas decisões.

De uma forma geral, o APO não supre as necessidades primárias, mas esta entrelaçada com as necessidades de satisfação.A burocracia é um dos defeitos desse método de avaliação, mas ainda é mais importante seguir o modelo a preencher tanta papelada. Como foi dito antes o acompanhamento é essencial para o sucesso da APO, porém existem formas práticas mesmo assim coesas para fazer as avaliações como alguns “ modelos base” que podem ser seguidos. Como cada empresa tem suas singularidades, chamadas de cultura organizacional esse modelo pode/deve ser alterado afim de se adaptar as exigências e cada um.

|  |  |
| --- | --- |
| Nome | Período de Avaliação |
| Cargo: | Unidade: |
| Definição dos Objetivos | Resultados Atingidos |
|  |  |
| Necessidades de treinamento: | |
|  | |
| Data e assinatura do líder do funcionário | |
| Avaliação do desempenho | |
|  | |
| Comentários da avaliação da reunião | |
| Líder: | |
| Funcionário: | |
| Plano de desenvolvimento: | |
|  | |
|
|
|
| Assinatura do líder: | |
| Assinatura do funcionário: | |

O modelo acima deve ser usado como base, ele traz uma simples avaliação do subordinado, comentários desse período, um plano de abordagem e um espaço para a necessidade de treinamentos.

Toda empresa tem a sua cultura organizacional. Consiste em o modo como as pessoas interagem e socializam lá dentro. Um conjunto de valores e características que será a marca de cada organização. “A cultura de uma organização influencia na maneira como as pessoas trabalham, no comportamento, de como agem e nos seus desempenhos profissionais” Essa análise é crucial para determinar como vai ser o modelo de avaliação a ser seguido.

Segundo Steephen Robbins, existem 7 características básicas que definem uma cultura organizacional:

-Inovação e assunção de riscos

-Atenção aos detalhes

-Orientação para os resultados

-Orientação para pessoas

-Orientação para equipe

-Agressividade

-Estabilidade

Quando a cultura organizacional tende ao lado democrático será mais fácil implementar o modelo da APO, pois, o trabalho em equipe é quem vai de fato fazer com que os objetivos estratégicos sejam alcançados. Quando existe dentro da empresa uma cultura de autoritarismo e submissão, dificilmente essa terá sucesso com algum modelo de avaliação.

Tradicional x APO

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 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 |

- Analizar a cultura administrativa;

- Analizar o planejamento organizacional;

- Definir os objetivos do programa;

- População-Alvo do programa;

- Vender ideias;

- Treinar os lideres;

**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.

**Acompanhamento e Avaliação de Desempenho**

A avaliação e acompanhamento de desempenho, consiste numa discussão em equipe, para fins de obtenção de resultados, onde esses resultados tem todo um processo de discussão e avaliação durante todo o decorrer da sua execução. A avaliação e acompanhamentos de desempenho de resultados, serão abordadas em quatro tópicos:

* Apresentar as pressuposições do programa;
* Apresentar o formato do programa;
* Princípios fundamentais;
* Comportamento da equipe por meio de competências;

**Pressuposições do programa**

Para entendermos um pouco melhor as pressuposições do programa, abordaremos uma breve revisão no conceito de avaliação por objetivos. No processo de avaliação por objetivos os indivíduos buscam conquistar um objetivo num determinado tempo.

Por ser um processo de caráter individual requer uma certa "perca de tempo" pois como a metodologia é individual para cada funcionário ,requer um certo tempo para todos assimilarem as informações e instruções necessárias para alcançarem os objetivos propostos , tornando o assim uma limitação deste método de avaliação.

No método de avaliação por resultados um dos pressupostos(pressuposições) é a abordagem e discussão com cada membro da equipe a forma mais viável e prática de se adquirir os resultados esperados. Sendo assim diminui bastante o tempo de execução do trabalho, tornando mais rápido os resultados. Essa pressuposição chama-se avaliação e acompanhamentos de resultados.

Com o passar do tempo percebeu-se que o método de avaliação individual não estava adquirindo os resultados desejados, percebeu-se também que havia uma nova necessidade de buscar e manter a competitividade dentro da empresa. Assim entra a segunda pressuposição, que além de acompanhar e avaliar os resultados ,estabelece também os objetivos, deixando assim uma forma mais clara dentro de uma visão macro-organazicional.

O trabalho em equipe proporciona um aprendizado contínuo em termos de conhecimentos, habilidades e experiências .Para isso a equipe necessita de pessoas que estejam realmente interessadas em cumprir os resultados e objetivos propostos e também contar com a presença de um líder na equipe, para melhorar, incentivar, corrigir quando for necessário para a obtenção dos objetivos e resultados.

**O Formato do Programa**

O programa de acompanhamento e avaliação dos resultados, são organizados com pesos diferentes (indicadores , objetivos e padrões de desempenhos). Dentro do programa são discutidos e determinado os objetivos, onde esses objetivos não precisam ter especificações do tipo prazo de conclusão, pois isso ficará por conta dos indicadores e dos padrões de desempenho.

Esses padrões de desempenhos podem ser modificados ao longo do tempo de execução, desde que busquem sempre a melhoria constantes nos indicadores. O programa é sempre aplicado em equipe, podendo ou não haver uma mesclagem de equipes ,desde que as mesmas tenham um acordo, um censo comum para realizarem juntas na busca dos resultados e objetivos. Além disso, sempre haverá a necessidade de um balanceamento nos pesos correspondentes aos objetivos e indicadores exclusivos das esquipes e os globais da empresa.

**Discussões dos Princípios Fundamentais**

Com o passar dos tempos as empresas estão cada vez mais focadas em aumentar os resultados, almejam cada vez mais objetivos maiores que os anteriores. Mas como conseguir tudo isso? Sem dúvida ter uma boa equipe de trabalho é essencial para obterem com bom êxito os resultados a que cada equipe está submetida.

Sendo assim toda essa demanda para obtenção de resultados cada vez maiores e melhores, percebeu-se que a motivação da equipe é peça chave para conseguir resultados com êxitos. O crescimento e amadurecimento pessoal de cada membro da equipe é base alcançar suas metas dentro da equipe. Como podemos ocasionar esse crescimento pessoal ? Bonificações e planos de crescimento de carreira são boas soluções.

No caso das bonificações, as vezes a recompensa financeira por meio das obtenções de resultados pode servir de um bom estimulo para cada membro presente na equipe. Ganhar estímulos ,aumenta a autoestima da equipe, os resultados aparecem mais rápidos e de forma efetiva, entre tanto não é uma boa escolha propor bonificações periódicas, pois elas podem ser facilmente confundidas como sendo parte de seus rendimentos mensais. O ideal é que a bonificação aconteça de forma ocasional, para manter a confiança da equipe. Esta bonificação também pode acontecer para membros da equipe que sugerirem melhorias no sistema de avaliação dos resultados, desde que essa sugestão tenha um bom custo benefício. Já nos planos de carreira ,mostram que a possibilidade de crescimento profissional é um dos melhores incentivos que um funcionário pode ter dentro de uma empresa, é algo essencial para melhoria dos resultados propostos e esperados.

**Comportamento da Equipe por Meio das Competências**

A avaliação de resultados é objetiva e direcionada diretamente para a melhoria do negócio. As equipes podem ser avaliadas por meio do comportamento diante das competências as quais estão atribuídas a executar e essas competências são semelhantes ao método de avaliação por objetivos.

De uma maneira geral não há vantagens entre as avaliações por resultados e por objetivos, quando ambas são avaliadas por comportamentos de competências . Ao invés de ser aplicada a análise por competências , é bem mais vantajoso ocorrer uma auto avaliação da própria equipe . A metodologia de acompanhamento e avaliação de resultados, também combina com a avaliação de 360 graus, a conhecida feedback.

**Feedback na Avaliação do desempenho**

**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. É um processo de ajuda para mudanças de comportamentos desapropriados, manutenção de comportamentos desejáveis e criação de novos comportamentos desejáveis. O feedback deve fornecer informações de forma clara sobre desempenhos, comportamentos, ações de um indivíduo ou de uma equipe no trabalho. Podemos subdividir o feedback em formal e informal, feedback formal é uma avaliação do colaborador feita pelo gestor, numa reunião agendada entre os dois, através de um documento base com as metas pré- estabelecidas entre eles. Já o feedback informal é aquele feito no dia a dia por todos os colaboradores e gestores da empresa, através de uma conversa informal, no dia-a-dia do trabalho, para acompanhamento das ações, do comportamento e da atitude do colaborador/gestor.

**Objetivos**

Os objetivos do feedback, no processo de avaliação de desempenho deve ser:

* 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;
* Reduzir ansiedades e incertezas por parte do funcionário.

Apesar de constituir-se em uma ação simples, o feedback algumas vezes não consegue os resultados desejados, normalmente porque quem está fornecendo-o pode estar fazendo julgamento de valor ou sendo imparcial. Para que o feedback seja efetivo é preciso entender as pessoas, como elas agem, como pensam e o processo de comunicação.

**Importância**

O processo de comunicação é a essência da avaliação de desempenho. Isso porque todos nós queremos saber como estamos indo, isso vem do ser humano de querer saber a opinião alheia. Imagine que um indivíduo que trabalha em uma empresa não tem nenhum retorno sobre o seu desempenho, ele não sabe se seu esforço diário é positivo ou negativo, ele nunca recebeu um elogio ou uma crítica sobreo seu desempenho. O indivíduo fica inseguro sobre o seu próprio desempenho e não saber avaliar se o seu esforço está valendo ou não a pena, afinal ele nunca sentou com seu líder pare discutir esse assunto. O feedback é a ferramenta que orienta os funcionário em tal caso, quando claro e com franqueza. Quando o resultado não é satisfatório o feeback deve ser efetuado no sentido de orientação para contribuir com a melhoria do desempenho do funcionário. Já quando o resultado é positivo, ele irá contribuir com a consolidação desse desempenho.

Dessa forma, podemos concluir que, a avaliação do desempenho é um processo de percepção e comunicação. Avaliar desempenho nada mais é do que fornecer o feedback construtivo tanto no dia a dia quanto nas reuniões formais para esse fim, Isso exige muita comunicação. Todas as pessoas podem alterar sua forma de agir se mudarem de atitude, o feedback ajuda nisso.

**Processo de comunicação**

Quando pensamos em comunicação, há uma tendência no uso de como vamos falar. Continuamos a pensar na forma mais clara possível de falar, mais baixo ou mais alto, mais rápido ou mais devagar, mais cômica ou mais sóbria. Há um foco maior no falar por uma necessidade de que sejamos compreendidos, no entanto ouvir á uma das habilidades mais valorizadas do ser humano, para ouvir é preciso concentração e memória. Quem está falando quer confirmação de que a outra pessoa está prestando atenção e compreendendo, o bom ouvinte é aquele que procura aprender sobre o que escutou e quer conhecer e que incentiva o outro a falar sobre tal assunto. Há diversas formas de se avaliar o processo de comunicação como por exemplo, a interpretação dos movimentos corporais, que transmitem emoções. Os sinais entre as pessoas transmitem se está ou não havendo comunicação. Por exemplo, a pessoa pode estar dizendo sim, verbalmente, mas suas ações, seu corpo diz não, pode apresentar sinais de tensão como o torcer das mãos ou a contração rítmica dos maxilares, entre outros. O interlocutor deve interpretar esses sinais, modificando suas formas de comunicação, buscando melhoria nesse processo.

**Entrevista de avaliação do desempenho**

A entrevista de avaliação do desempenho é um processo formal de feedback, o qual é composto pelas seguintes fases: preparação do entrevistador (líder), preparação do entrevistado (funcionário) e discussão do desempenho.

**Preparação do entrevistador**

A preparação do líder é necessária para que ele possa manter uma comunicação mais eficaz, permitindo lhe ser franco e específico em relação ao desempenho do funcionário. Algumas ações são úteis para essa fase de preparação:

* Analise a \_cha de acompanhamento de desempenho do funcionário, verificando os resultados obtidos, as qualidades e fraquezas e os desvios de desempenho do subordinado;
* Analise se seu comportamento pode ter contribuído para um eventual fracasso do desempenho do funcionário, pergunte a si mesmo: forneci a orientação devida ao funcionário?
* Analise os fatores que possam ter influenciado no desempenho, mas que estavam fora do controle do funcionário;
* Analise o futuro do funcionário na empresa;
* Anote os pontos importantes que pretende discutir;
* Marque a entrevista com antecedência para que não ocorra nenhum tipo de imprevisto.

**5.2 Pre****paração do entrevistado**

Da mesma forma que a preparação do líder, a do funcionário também ira contribuir com o processo de comunicação, para que o entrevistado se prepare é preciso que a entrevista seja marcada com antecedência. Algumas ações são úteis para essa preparação:

* Reflita sobre o seu desempenho, sucessos e fracassos obtidos, e sobre todos os fatos que possam ter contribuído para essas situações e discuta com o seu entrevistador;
* Compare seus resultados obtidos com os padrões de desempenho ou planos de ação pré-combinados;
* Pense sobre o seu crescimento profissional, os treinamentos recebidos, assim como suas habilidades ou inabilidades quanto a certos tios de trabalho;
* Analise as decisões tomadas, o planejamento, o relacionamento com o grupo de trabalho e outros fatores relevantes para o desempenho do seu cargo.

**A discussão de desempenho**

Para a discussão do desempenho, dentro de um processo de comunicação eficaz, algumas recomendações são também importantes. Todo processo de feedback, por melhor que tenha sido o desempenho, pode gerar alguma tensão no momento que o precede. Dessa forma, o entrevistador deve procurar obter clima favorável, antes de iniciar o feedback, colocando o funcionário à vontade e, ao mesmo tempo, preparando-o para o diálogo que irá seguir-se. Esse momento é de comunicação, portanto ambos devem falar e ouvir, sendo que a condução é do entrevistador. A conversa deve ser franca e direta apontando qualidades e defeitos do funcionário para que o mesmo não se sinta injustiçado mas não enrole ou faça falsos elogios, expressões como “você tem um desempenho excelente, mas...” devem ser abolidas do diálogo, é importante que se aconselhe, proponha planos de melhoria para que o funcionário tenha um direcionamento de como melhorar seu comportamento. 6 O feedback e os níveis finais de desempenho O resultado do trabalho desenvolvido pelo indivíduo ou pela equipe, e que culmina com uma avaliação final, pode ser positivo ou negativo. O importante da metodologia de avaliação é o processo como um todo e não a simples atribuição de um conceito final, o que não proporciona essa melhoria ou recuperação de desempenho. O que provoca é a forma como é realizado o feedback, tanto no dia a dia quanto na avaliação final, de uma forma geral no dia a dia o feedback deve ser feito em forma de elogio ou de repreensão. O elogio funciona como reforço positivo ao comportamento do funcionário, quando há um bom trabalho executado, o funcionário deve-se sentir reconhecido e orgulhoso do seu próprio desempenho. A repreensão funciona como forma de desconsolidar um comportamento negativo no trabalho. A repreensão deve ser sempre feita em relação ao comportamento e nunca sobre a pessoa, por meio da repreensão o funcionário deve sentir-se disposto a mudar o comportamento negativo no trabalho.

**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.

**BIBLIOGRAFIA**

**Sites:**

http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7775/6374

http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008\_tn\_sto\_069\_490\_11031.pdf

<https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwipuaij5KXOAhVEhJAKHQVbCAYQFghMMAU&url=http%3A%2F%2F200.232.30.99%2Fdownload.asp%3Ffile%3D3403083.pdf&usg=AFQjCNFZE77dVWD-xosgkTtoOAWEbKLAeA&sig2=F_sn43Dr7ywEFCxUEDIzlg&bvm=bv.128617741,d.Y2I>

**Livro:**

Autor: Pontes, Benedito Rodrigues  
Titulo: Avaliação de Desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivo, Competências e Equipes, ed. 11.