



# SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

# Nós avaliamos para DECIDIR!

- Avaliar é base para a apreciação de um fato, de uma idéia, de um objeto ou resultado.
- É a base para a tomada de decisão sobre qualquer situação que envolva uma escolha!!!



# Quando Surgiu?

A avaliação é tão antiga quanto o próprio homem.

Digamos que é tão natural quanto comer, pois desde o início dos tempos fazemos julgamentos.

## Julgamos:

- ❑ O que é bom ou não...
- ❑ O que é azedo ou doce...
- ❑ Se é um dia bom para fazer um churrasco...
- ❑ .....e assim por diante!!



Se todos fazemos avaliações...  
Por que é tão problemática a Avaliação Formal??

1. Por que mexe com nossa auto estima....
2. Por mexe com o nosso bolso...
3. Diz respeito ao nosso Futuro Profissional....  
<https://cursosgratuitoape.website>

# Conceito

Avaliar um desempenho significa julgar o resultado alcançado por um indivíduo no exercício do seu cargo.

“Processa-se toda vez que julgamos os resultados alcançados por um indivíduo no exercício de sua atividade ocupacional”.

O que deve ser avaliado é o comportamento do empregado e não da pessoa.

# Atenção!

- Comportamento Periférico deve ser administrado!!!



Um indivíduo pode ser egoísta, arrogante e autossuficiente, e ainda, revelar-se ótimo vendedor.

# Avaliação Sistemática X Avaliação Casual

- A Avaliação de Desempenho deve fazer parte das Políticas de Pessoal de uma empresa. Se é uma política, não deve ser efetuada ao sabor do acaso.
- Sistemática: é o conjunto sistemático, periódico e, tanto quanto humanamente possível, imparcial de avaliação do colaborador.
- Deve fazer parte das políticas de Gestão de Pessoas da organização.

# Avaliações Casuais

- Problemática:
  - ▣ Gera desconfiança, em épocas de crise o colaborador se pergunta: “por que avaliar agora?”
  - ▣ Torna mais difícil justificar as decisões quando o acerto das decisões for contestado pelos empregados. Nos EUA os registros sistemáticos tem valor de evidência, enquanto os testemunhos “de memória” são considerados apenas opinião.
  - ▣ O empregado sente-se negligenciado pelo superior.
  - ▣ Falta de tratamento estatístico de dados.
  - ▣ Os gerentes relaxam no acompanhamento periódico dos colaboradores.

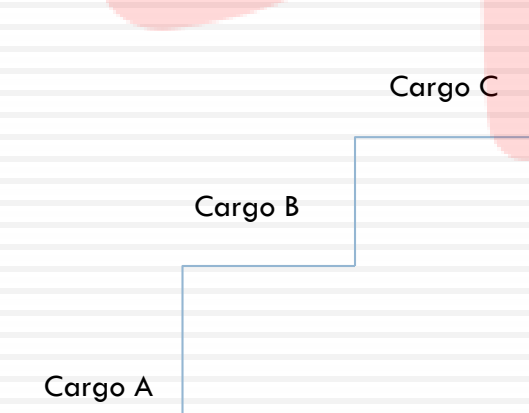


# Terminologias

- Existe uma confusão muito grande ao se definir o que é Avaliar o Desempenho. São diversas terminologias na área de Gestão de Pessoas.
- É fundamental saber do que se fala. Uma definição não serve para todos os processos de gestão de pessoas.

# Avaliação de Cargos

É o processo de hierarquização de cargos.  
Não leva em conta o desempenho do ocupante.  
Trata do cargo em si, não da pessoa.



# Avaliação de Desempenho Humano

Verifica o comportamento do homem frente às obrigações impostas pelo cargo.



Cargo A

<https://cursosgratuitoape.website>

# Avaliação de Mérito

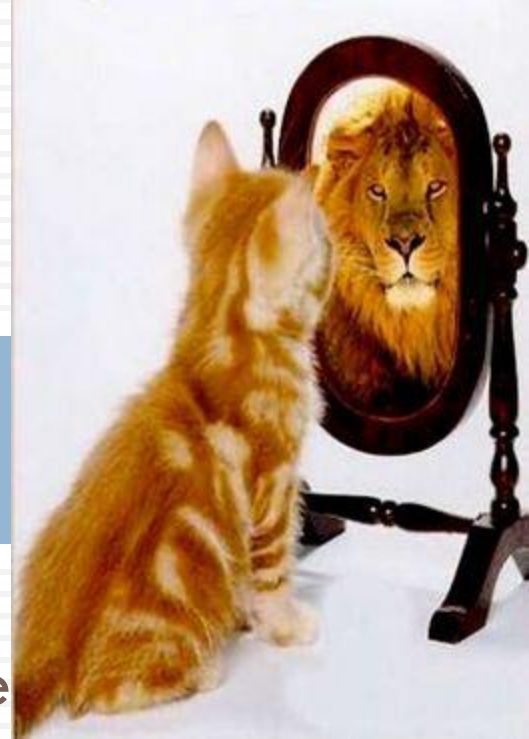
Enfoque mais acentuado no colaborador em comportamentos voltados à atender a Cultura Organizacional e seus meandros. São critérios baseados naquilo que a empresa considera importante, mas que não está relacionado ao desempenho em si.

Critérios de pontuação:

- Tempo de Casa
- Efetuar cursos internamente
- “Usar terno rosa e sapato branco”.

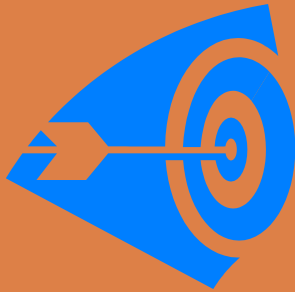
# Avaliação de Potencial

- ❑ Trata-se de efetuar uma avaliação de algo que ainda não está palpável e sim latente.
- ❑ Pode ser desenvolvido.
- ❑ Envolve muito a questão do Querer.
- ❑ Predizer a adequação futura profissional a determinada situação ou objetivo de trabalho. Propõe-se prever o desempenho futuro de uma pessoa.



# Objetivo Amplo

Target



- Meio de melhorar o desempenho dos colaboradores, contribuindo assim para a Missão da Organização.
- É um componente importante do Processo de Gestão de Desempenho Empresarial, envolve as dimensões Estratégia, Pessoas e Processos.
- Integrar a AD ao dimensionamento das expectativas do negócio.

# Objetivo Amplo

Atual

- Processo que permite o acompanhamento sistemático da atuação dos colaboradores, focado na apreciação de resultados, na definição de objetivos e metas, e na qualidade de trabalho, e ainda, voltado para o desenvolvimento pessoal e profissional através do exercício do *feedback* sistemático e das múltiplas percepções dos integrantes das equipes de trabalho.

# Objetivos Específicos

- Dar visibilidade ao desempenho humano;
- Comunicar o desempenho ao colaborador visando aperfeiçoá-lo e desenvolvê-lo;
- Exercitar o Feedback;
- Estabelecer objetivos para os funcionários;
- Maior produtividade;
- Adequar o indivíduo ao Cargo;
- Fornecer incentivos pelo bom desempenho;
- Melhoria dos relacionamentos interpessoais;
- Melhoria da Comunicação;
- Subsidiar:
  - Treinamento,
  - Planejamento de Carreira,
  - Recrutamento e Seleção (retroinformação para a área),
  - “(Promoções)”

<https://cursosgratuitoape.website>



# Para que um sistema de A.D.?

- ❑ Para evitarmos ficar só na percepção;
- ❑ Porque contribui com o feedback;
- ❑ Porque as pessoas necessitam do reconhecimento do seu trabalho;
- ❑ Porque ajudará a decidir muitas coisas;
- ❑ Para evitarmos ficar na subjetividade decidindo cada um por sua própria “cabeça” ou “gosto”.

# Avaliando

## Que desempenho deve ser avaliado?

- Além do desempenho no cargo, o alcance de metas e objetivos.
- O indivíduo em relação a uma proposição (cargo, papel, projeto), sem tornar-se uma avaliação ou julgamento de valor sobre um indivíduo.

## Quem deve avaliar o desempenho?

- Auto-avaliação
- Gerente
- O colaborador e o gerente
- A equipe de trabalho
- Avaliação para cima
- Comissão de Avaliação
- Avaliação 360°

# Conclusões

- Na atualidade as avaliações fazem parte do cotidiano de qualquer Organização;
- Não existem soluções únicas quando o assunto é:
  - ▣ Gente
  - ▣ Avaliação
- Produzir ferramentas comuns aos diversos gestores e colaboradores, vinculando-as aos objetivos e estratégias da organização.
- É importante porque subsidia a decisão gerencial, com base em critérios definidos como legítimos pela Organização e por seus colaboradores.

# Problemas das Avaliações 1

- ❑ Inconsistência no Política de Recursos Humanos
- ❑ Não conferir ao gerente Poder que ele necessita para avaliar
- ❑ Não propiciar meios para o aperfeiçoamento dos subordinados
- ❑ Não contar com um Plano de Carreiras Sólido, definido tecnicamente
- ❑ Sem objetivo definido, RH monta, faz a avaliação e depois cai no famoso “buraco negro”

# Problemas das Avaliações 2

- ❑ Avaliações de Desempenho Enlatadas (sem legitimidade)
- ❑ Emprego de instrumentos inadequados, técnicas sofisticadas, mas não efetivas
- ❑ Dificuldade em se estabelecer Padrões de Desempenho
- ❑ Erros de percepção
- ❑ Ausência de Feedback
- ❑ Problemas Legais, isonomia
- ❑ Desgaste do Sistema de avaliação de desempenho