

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Prof. Esp. Fabiana Daniel
Prof. Esp. Grazielle Matias Dias
Prof. Ms. Lorena Barcelos

COMO ESTE MATERIAL ESTA ORGANIZADO:

- Parte 2
 - Métodos tradicionais de avaliação do desempenho
 - Métodos de escalas gráficas;
 - Escalas gráficas contínuas;
 - Escalas gráficas semicontínuas;
 - Escalas gráficas descontínuas;
 - Escalas gráficas descontínuas com atribuição de pontos;
 - Escalas gráficas semicontínuas com amplitude graduada;
 - Método de escolha forçada;
 - Método de pesquisa de campo;
 - Métodos dos incidentes críticos;
 - Métodos de comparação aos pares;
 - Método de frases descritivas;
 - Método de auto avaliação;
 - Método de avaliação por resultados;
 - Métodos mistos;

MÉTODOS TRADICIONAIS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Métodos das escalas gráficas

É o método de avaliação do desempenho mais utilizado e divulgado. Aparentemente é o método mais simples. Sua aplicação requer uma multiplicidade de cuidados, a fim de neutralizar a subjetividade e o prejulgamento do avaliador, que podem provocar interferência nos resultados.



MÉTODOS TRADICIONAIS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Métodos das escalas gráficas

O método de escalas gráficas avalia o desempenho das pessoas por meio de **fatores de avaliação** previamente definidos e graduados. Para tanto, utiliza um formulário de dupla entrada, no qual as linhas horizontais representam os **fatores de avaliação do desempenho**, enquanto as colunas verticais representam os **graus de variação daqueles fatores**.



MÉTODOS TRADICIONAIS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Métodos das escalas gráficas

Os fatores são previamente selecionados e escolhidos para definir em cada pessoa as qualidades que se pretende avaliar. Cada fator é definido com uma descrição sumária, simples e objetiva.



MÉTODOS TRADICIONAIS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Métodos das escalas gráficas

- 1) Escalas gráficas contínuas – Consiste em escalas em que apenas dois pontos extremos são definidos e a avaliação do desempenho poderá se situar em qualquer ponto da linha que os une.

Quantidade
de Produção
Insatisfatória



Quantidade
de Produção
excedente



MÉTODOS TRADICIONAIS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Métodos das escalas gráficas

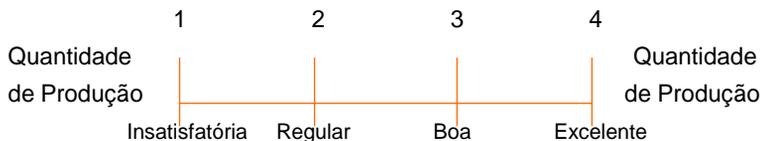
- 2) Escalas gráficas semicontínuas – Inclusão de pontos intermediários definidos entre os pontos extremos da escala, para facilitar a avaliação.



MÉTODOS TRADICIONAIS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Métodos das escalas gráficas

- 3) Escalas gráficas descontínuas – A posição das marcações já está previamente fixada e descrita e o avaliador terá de escolher uma delas para avaliar o desempenho do avaliado.



MÉTODOS TRADICIONAIS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Métodos das escalas gráficas

- 4) Escalas gráficas descontínuas com atribuição de pontos – Os fatores são ponderados e ganham valores em pontos, de acordo com sua importância na avaliação. Feita a avaliação, contam-se os pontos obtidos pelas pessoas.



MÉTODOS TRADICIONAIS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Métodos das escalas gráficas

- 5) Escalas gráficas semicontínuas com amplitude graduada – São definidos apenas os extremos, isto é, o grau máximo e o mínimo da amplitude de avaliação, ficando os intermediários sem definição exata.



MÉTODOS TRADICIONAIS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

VANTAGENS do Método das escalas gráficas

- a) Permite aos avaliadores um instrumento de avaliação de fácil entendimento e aplicação simples;
 - b) Permite uma visão integrada e resumida dos fatores de avaliação, ou seja, das características de desempenho mais realizadas pela empresa e a situação de cada empregado diante delas;
 - c) Proporciona pouco trabalho ao avaliador no registro de avaliação, simplificando-o enormemente.
- 

MÉTODOS TRADICIONAIS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

DESVANTAGENS do Método das escalas gráficas

- a) Não permite flexibilidade ao avaliador, que deve se ajustar e limitar-se ao instrumento e não este às características do avaliado;
 - b) Esta sujeito a distorções e interferências pessoais dos avaliadores, que tendem a generalizar sua apreciação sobre os subordinados para todos os fatores de avaliação;
 - c) Tende a rotinizar e bitolar os resultados das avaliações;
 - d) Necessita de procedimentos matemáticos e estatísticos para corrigir distorções e influência pessoal dos avaliadores;
 - e) Tende a apresentar resultados condescendentes ou exigentes para todos seus subordinados.
- 

MÉTODOS TRADICIONAIS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Métodos de escolha forçada

Consistem em avaliar o desempenho das pessoas por intermédio de frases descritivas de alternativas de tipos de desempenho individual. Em cada bloco, ou conjunto composto de duas, quatro ou mais frases, o avaliador **deve escolher forçosamente** pelo menos uma ou duas que mais se aplicam ao desempenho do empregado avaliado.



MÉTODOS TRADICIONAIS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Métodos de escolha forçada

A natureza das frase varia bastante. Porém, há duas formas de composição das frases:

- a) Os blocos são formados por duas frases de significado positivo e duas de significado negativo. O avaliador, ao avaliar a pessoa deve escolher a frase que mais se aplica e a que menos se aplica ao desempenho do avaliado;
- 

MÉTODOS TRADICIONAIS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Métodos de escolha forçada

- b) Os blocos são formados apenas por **quatro frases de significado positivo**. O avaliador, ao julgar a pessoa, deve escolher duas frases que mais se aplicam ao desempenho do avaliado.

As frases que compoem os conjuntos ou blocos não são escolhidas ao acaso, mas devem ser selecionadas por meio de um procedimento estatístico que visa verificar sua adequação aos critérios existentes na empresa e sua capacidade de discriminação.



MÉTODOS TRADICIONAIS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

VANTAGENS do Método da escolha forçada

- a) Proporciona resultados mais confiáveis e isentos de influências subjetivas e pessoais, pois elimina o efeito da estereotipação (*hallo effect*);
- b) Sua aplicação é simples e não exige preparo prévio dos avaliadores;



MÉTODOS TRADICIONAIS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

DESVANTAGENS do Método da escolha forçada

- a) Sua elaboração e montagem são complexas, exigindo um planejamento cuidadoso e demorado;
- b) É um método comparativo e discriminativo e apresenta resultados globais, pois discrimina apenas os empregos bons, médios e fracos, sem maiores informações;
- c) Quando utilizado para fins de desenvolvimento pessoal requer informações sobre necessidades de treinamento, potencial de desenvolvimento, etc;
- d) Deixa o avaliador sem noção alguma do resultado da avaliação que faz a respeito de seus subordinados;



MÉTODOS TRADICIONAIS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Método de pesquisa de campo

É um método com base nas entrevistas com o superior imediato, por meio das quais se avalia o desempenho dos subordinados, levantando-se as causas, origens e motivos de tal desempenho, por meio de análise de fatos e situações.



MÉTODOS TRADICIONAIS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Método de pesquisa de campo

É um método de avaliação mais amplo que permite, além de um diagnóstico do desempenho da pessoa, a possibilidade de planejar com o superior imediato seu desenvolvimento no cargo e na organização.



MÉTODOS TRADICIONAIS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Método de pesquisa de campo

Por meio do método de pesquisa de campo, a avaliação do desempenho é feita pelo superior, mas com a assessoria de um especialista (staff) em avaliação do desempenho.

O especialista em avaliação do desempenho faz uma entrevista de avaliação com cada gerente, obedecendo ao seguinte roteiro:



MÉTODOS TRADICIONAIS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Método de pesquisa de campo

- a) Avaliação inicial: o desempenho de cada funcionário é inicialmente avaliado em uma das três alternativas:
 - Desempenho mais que satisfatório(+);
 - Desempenho satisfatório(+/- ou ok);
 - Desempenho menos que satisfatório (-);
- b) Avaliação suplementar: definida a avaliação inicial do desempenho, cada pessoa passa a ser avaliada com profundidade por meio de perguntas do especialista ao gerente;
- c) Planejamento: Analisando o desempenho, faz-se um plano de ação para cada funcionário, que pode envolver:
 - No caso de desempenho insatisfatório(-)



MÉTODOS TRADICIONAIS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Método de pesquisa de campo

- ✓ Aconselhamento ao funcionários;
 - ✓ Readaptação do funcionário;
 - ✓ Desligamento e substituição.
- No caso de Desempenho satisfatório(+/- ou ok);
- ✓ Necessidade de treinamento;
 - ✓ Permanência no cargo atual.
- No caso de Desempenho menos que satisfatório (-);
- ✓ Promoção para um cargo mais elevado;
 - ✓ Bloqueado no cargo atual por falta de oportunidades no momento;
 - ✓ Limitado ao cargo atual.



MÉTODOS TRADICIONAIS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Método de pesquisa de campo

d) Acompanhamento: Trata-se de uma verificação ou comprovação do desempenho de cada pessoa;

O método de pesquisa de campo exige duas etapas preliminares, a saber:

- a) **Análise da estrutura de cargos:** Conteúdo dos cargos, relações funcionais, linhas adequadas de acesso, promoções, transferências, etc.
- b) **Análise das aptidões e qualificações profissionais necessárias:** Os ocupantes terão bom desempenho à medida que preencherem essas exigências dos cargos.

MÉTODOS TRADICIONAIS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

VANTAGENS do Método de pesquisa de campo

- Permite uma avaliação profunda, imparcial e objetiva de cada funcionário, localizando causas de comportamento e fontes de problemas;
- Permite um planejamento de ação de remover os obstáculos e proporcionar melhoria do desempenho;
- Permite entrosamento com treinamento, plano de carreiras e demais áreas de atuação da ARH;
- Acentua a responsabilidade de linha e a função de staff na avaliação de pessoal;
- É um dos métodos mais completos da avaliação do desempenho.

MÉTODOS TRADICIONAIS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

DESVANTAGENS do Método de pesquisa de campo

- Custo operacional elevado, pela atuação de um especialista em avaliação;
- Morosidade no processamento provocada pela entrevista um a um a respeito de cada funcionário subordinado ao gerente.



MÉTODOS TRADICIONAIS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Método dos incidentes críticos

Baseia-se no fato de que no comportamento humano existem **características extremas** capazes de levar a resultados positivos ou negativos. O método não se preocupa com características situadas dentro do campo da normalidade.

O gerente observa e registra os fatos **excepcionalmente positivos** e os fatos **excepcionalmente negativos** do desempenho de seus subordinados.



MÉTODOS TRADICIONAIS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Método dos incidentes críticos

As exceções positivas devem ser realçadas e mais utilizadas, enquanto as exceções negativas devem ser corrigidas e eliminadas.

Sua aplicação pode ser dividida em três fases distintas:

- a) Observação do comportamento dos subordinados: *é a fase na qual o superior imediato acompanha e observa cuidadosamente o comportamento de seus subordinados no desempenho de suas tarefas.*



MÉTODOS TRADICIONAIS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Método dos incidentes críticos

- b) Registro dos fatos significativos: *é a fase na qual o superior imediato anota e registra os fatos significativos e relevantes do comportamento do subordinado.*
- c) Pesquisa de atitude e de comportamento: *Essa fase é desenvolvida em intervalos regulares de tempo, mediante entrevistas entre o superior imediato e o empregado avaliado.*



MÉTODOS TRADICIONAIS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Método de comparação aos pares

É um método que compara duas a duas pessoas de cada vez e anota-se na coluna da direita aquela cujo desempenho é considerado melhor.
Método simples e pouco eficiente.



MÉTODOS TRADICIONAIS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Método de frases descritivas

Esse método é diferente do método de escolha forçada apenas por não exigir obrigatoriedade na escolha de frases. O avaliador assinala as frases que caracterizam o desempenho do subordinado (sinal + ou S), e aquelas que demonstram o oposto de seu desempenho (sinal – ou N).



MÉTODOS TRADICIONAIS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Método de auto avaliação

O próprio empregado faz uma análise de suas próprias características de desempenho.

Método de avaliação por resultados

Esse método baseia-se numa comparação periódica e os resultados efetivamente alcançados.

As conclusões a respeito dos resultados permitem a identificação dos pontos fortes e fracos dos funcionários, bem como as providências necessárias para o próximo período.



MÉTODOS TRADICIONAIS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Métodos mistos

Indicado para organizações que se caracterizam pela complexidade de seus cargos.

Cada organização desenvolve e utiliza seus sistemas de avaliação de desempenho que são adequados às circunstâncias, à sua história e aos seus objetivos.



COMPARAÇÃO DE QUATRO ABORDAGENS PARA MEDIR O DESEMPENHO

	Avaliação tradicional	Avaliação global simples	Avaliação comportamental	Avaliação orientada por objetivos
Aceitação pelo superior e pelo subordinado	Pobre	Moderada	Boa	Boa
Aconselhamento e desenvolvimento da informação	Pobre	Pobre	Moderada	Boa, se incluir medidas de atitudes
Administração de salários e recompensas	Pobre	Moderada para boa	Boa	Moderada
Motivação baseada no estabelecimento de objetivos	Pobre	Pobre	Pobre	Boa
Esclarecimento da natureza do cargo	Pobre	Pobre	Moderada para boa	Boa

Fonte: PORTER, Lyman W, Behavior in organizations. Tóquio: 1975 p. 332.

BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho Humano das Empresas**: Como desenhar cargos e avaliar o desempenho. 6ª ed. Barueri: Manole, 2009.

LUCENA, Maria Diva Salete. **Avaliação Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

