

# AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

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

## COMO ESTE MATERIAL ESTA ORGANIZADO:

- **Parte 1**
  - Avaliando o desempenho humano no trabalho
    - Eficiência x Eficácia;
    - Responsabilidade pela avaliação do desempenho;
    - Ato de avaliar;
      - Fatores de Ordem Individual ;
      - Fatores de Ordem Social;
    - Vícios da Avaliação do desempenho;
    - Questões da Avaliação do desempenho;

## AVALIANDO O DESEMPENHO HUMANO NO TRABALHO

Observação do desempenho



Raciocínio Dedutivo

Eficiência da pessoa na execução da atividade do cargo em questão

## EFICIÊNCIA X EFICÁCIA

Para que uma equipe de trabalho possa apresentar padrões elevados de **eficiência e eficácia** é preciso entender a diferença entre estas 2 ações.

A eficiência é voltada para a **melhor maneira pela qual as ações devem ser desenvolvidas**, a fim de que os recursos sejam aplicados de forma mais racional possível.

## EFICIÊNCIA X EFICÁCIA

Uma **equipe eficiente** preocupa-se com os **meios, com os métodos e procedimentos** mais indicados para assegurar a otimização da utilização dos recursos.

A **eficácia** de uma ação é medida pelo **alcance dos resultados, pela capacidade de satisfazer uma necessidade** por meio de suprimento de seus produtos, bem ou serviços.



## AVALIANDO O DESEMPENHO HUMANO NO TRABALHO

A **eficiência de uma pessoa** no desempenho de uma tarefa depende diretamente de uma **relação positiva** entre essas três variáveis: a **maneira de ser ou estilo do indivíduo, a atividade e o ambiente.**

A efetiva validade da Avaliação do Desempenho como instrumento a ser utilizado pelas organizações, **depende do domínio e do conhecimento** que se adquire sobre elas, bem como da sua análise integrada.



## AVALIANDO O DESEMPENHO HUMANO NO TRABALHO

O conhecimento do trabalho se obtém através de uma análise detalhada do que necessita ser feito, como deve ser feito e que características de personalidade, mais marcantes, deve ter a pessoa para executá-lo.

*“A palavra DESEMPENHO significa ação, atuação, comportamento. Quando se avalia o desempenho no trabalho e se conclui por sua adequação ou não, esta se lhe atribuindo uma qualificação que pode ser assim resumida: desempenho eficiente ou desempenho eficaz ou ambos.”* Cecília Whitaker Bergamini

## AVALIANDO O DESEMPENHO HUMANO NO TRABALHO

A **eficiência** é produto do grau de adequação e qualidade com que uma pessoa realiza determinada atividade ou tarefa. O desempenho eficiente é, portanto, aquele que atende em alto grau às manifestações dos traços de personalidade, utilizados adequadamente na realização de uma tarefa.



## RESPONSABILIDADE PELA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

A avaliação de desempenho pressupõe crescimento e crescimento pressupõe entendimento entre as pessoas, a responsabilidade pela avaliação, ainda que formalmente é assumida pelo gerente, na verdade é de todos na organização.

Isso significa que todos são, simultaneamente, avaliadores e avaliados dentro da empresa.



## RESPONSABILIDADE PELA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Sendo definido que a **responsabilidade oficial** pelo processo é do **supervisor**, ele deve receber um tratamento específico no sentido de se aparelhar adequadamente para uma prática desarmada da troca implícita no ato de **avaliar**. Igualmente o **subordinado**, definido como **avaliado**, deve também ser preparado no sentido de assumir com **tranqüilidade e reciprocidade** de percepções inerentes ao processo.



## RESPONSABILIDADE PELA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Tanto o avaliador como o avaliado devem estar **habilitados para receber e dar feedback** um ao outro sobre seu desempenho.

- Gerente – *Responsabilidade de linha pelo desempenho de seus subordinados e para sua avaliação.*
- A própria pessoa – *Nas organizações em que prevalece uma cultura mais participativa e democrática é o próprio indivíduo o responsável por seu desempenho e auto-avaliação.*



## RESPONSABILIDADE PELA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

- A pessoa e o gerente – *algumas organizações adotam um avançado esquema de administração do desempenho – Administração por objetivos(APO).*
- A equipe de trabalho – *Consistem em fazer com que a própria equipe de trabalho avalie o desempenho de cada um de seus membros e programe com cada um deles as providências necessárias para melhorar seu desempenho cada vez mais.*



## RESPONSABILIDADE PELA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

- A área de ARH – *Uma alternativa comum em organizações conservadoras, mas que está sendo abandonada pelo seu caráter extremamente centralizador e burocrático.*
- A comissão de avaliação – *Trata-se de uma avaliação coletiva feita por um grupo de pessoas. A comissão é geralmente constituída de pessoas pertencentes a diversos órgãos ou departamentos e é formada de membros permanentes e de membros transitórios.*



## RESPONSABILIDADE PELA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

- Avaliação 360° – *Cada pessoa é avaliada pelos diversos elementos que compõem seu entorno. Isso significa que todas as pessoas com as quais a pessoa mantém alguma forma de interação ou intercâmbio participam da avaliação de seu desempenho.*



## O ATO DE AVALIAR

Detectar diferenças individuais de comportamento em situação de trabalho.



*Como são pessoas que fazem a avaliação, temos que ter em mente que elas podem cometer determinados enganos.*



## O ATO DE AVALIAR

É normal e natural que, ao **avaliar outra pessoa**, uma série de variáveis possam interferir, distorcendo o **retrato fiel da realidade** que se pretende fazer.

É necessário entender como as pessoas **habitualmente se comportam** quando estão em face do fato de terem de emitir parecer sobre as outras, isto é, é preciso estar alertado sobre como seus julgamentos podem ser afetados pelo próprio mecanismo de percepção das circunstâncias ambientais e sociais que as envolvem.





## FATORES DE ORDEM INDIVIDUAL NO ATO DE AVALIAR

- a) **Nível mental** – *O avaliador precisa ter um potencial de inteligência suficiente para compreender os aspectos técnicos do sistema de avaliação, seus objetivos e sua importância;*
- b) **Nível cultural** – *A leitura e a interpretação da ficha de avaliação exigem determinado nível de formação escolar.*
- c) **Maturidade emocional** – *Esta qualidade fica mais valorizada diante da tarefa de emitir julgamento sobre os subordinados.*
- d) **Motivação e o interesse.**



## FATORES DE ORDEM SOCIAL NO ATO DE AVALIAR

Bom ajustamento do avaliador à equipe que lhe cabe dirigir.

**Idade**

**Contexto cultural**

**Costumes**



## VÍCIOS DE AVALIAÇÃO

- **Subjetivismo** – *Atribuir ao avaliado qualidades e defeitos que são próprios do observador ou avaliador.*
- **Unilateralidade** – *Valorizar aspectos que apenas o avaliador julga importante.*
- **Tendência central** – *Não assumir valores extremos por medo de prejudicar os fracos e assumir responsabilidade pelos excelentes.*



## VÍCIOS DE AVALIAÇÃO

- **Efeito de halo** – *Constituído pela contaminação de julgamentos quer de um julgamento geral que afete a classificação de cada característica em si, quer pelas contaminações de um prognosticador sobre o outro.*
- **Falta de memória** – *Ater-se apenas aos últimos acontecimentos, esquecendo-se de fatos significativos que possam ter ocorrido durante todo o espaço de tempo ao qual se refere aquela avaliação.*



## VÍCIOS DE AVALIAÇÃO

- **Supervalorização da avaliação** – *Acreditar que um simples instrumento de avaliação das diferenças individuais possa corrigir defeitos nas pessoas.*
- **Desvalorização da avaliação** – *Acreditar que a avaliação seja um procedimento sem nenhum valor e que em nada possa contribuir para o melhor aproveitamento dos recursos humanos na empresa.*
- **Falta de técnica** – *Desconhecimento das principais características da avaliação, emitindo julgamentos unicamente através do bom senso.*



## VÍCIOS DE AVALIAÇÃO

- **Força do hábito** – *Ocasionada pela insensibilidade ao apontar variações no desempenho do avaliado com relação a ele mesmo no decorrer dos anos ou com relação aos seus demais colegas.*
- **Posições contrárias** – *Facilmente detectadas através dos boatos sobre a avaliação de desempenho.*



## QUESTÕES DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

### 1) Quem?

**Avaliado** – Todos os empregados

**Avaliadores** :

- Supervisor
- Subordinados
- Outros supervisores
- Gerentes de pessoal
- Pares ou colegas
- Consultor externo
- O próprio empregado
- Combinação de grupo



## QUESTÕES DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

### 2) O quê?

**Objetivo** – Pessoas

**Tempo de referência** – Desempenho atual e Potencial futuro

**Especificações** – Traços pessoais e Resultados alcançados



## QUESTÕES DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

### 2) Por quê?

- Manter a força de trabalho
- Melhorar o desempenho
- Determinar necessidades de treinamento
- Determinar oportunidades de desenvolvimento pessoal
- Base para promoções, transferências, desligamento, etc.
- Base para aumentos salariais
- Auxílio nos processos de recrutamento, seleção, colocação e integração
- Mecanismos de retroação e comunicação



## QUESTÕES DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

### 2) Quando?

#### Formal

- Anualmente
- Semestralmente
- Trimestralmente

#### Informal

- Semanalmente
- Diariamente
- Continuamente



## QUESTÕES DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

### 2) Onde?

#### No cargo

- No escritório do chefe
- No local de trabalho do subordinado
- Em qualquer lugar

#### Fora do cargo

- No escritório do consultor
- Em qualquer lugar



## QUESTÕES DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

### 2) Como?

#### Métodos

#### Tradicionais

- Escalas de classificação
- Comparações de empregados
- Lista de verificação
- Ensaios de forma livre
- Entrevistas
- Incidentes críticos



## QUESTÕES DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

2) Como?

### Métodos

Modernos

- Centros de avaliação
- Administração por objetivos
- Contabilidade de valores humanos



## QUESTÕES DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

2) Como?

### Problemas

- Efeito de halo
- Leniência ou restritividade
- Tendência central
- Preconceitos pessoais
- Propósito de avaliação

