

# AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

**Prof. Esp. Fabiana Daniel**

**Prof. Esp. Grazielle Matias Dias**

**Prof. Ms. Lorena Barcelos**

# COMO ESTE MATERIAL ESTA ORGANIZ



## ○ Parte 1

- Linhas mestras da avaliação do desempenho;
- Tendências da avaliação do desempenho;
  - Avaliação 180°;
  - Avaliação 360°;
  - Avaliação por objetivo
- Avaliação do Desempenho por Competência
- Plano de Ação
- Formulários



# LINHAS MESTRAS DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

As linhas mestras dos sistemas de avaliação do desempenho são:

- a) Evitar um único sistema de avaliação do desempenho, capaz de servir a todas as necessidades gerenciais
- b) Permitir retroação (feedback) ao indivíduo sobre seu desempenho
- c) Abordar o sistema de avaliação do desempenho como um sistema aberto e orientado para o desempenho futuro



# TENDÊNCIAS DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

- ✓ Avaliação 180°
- ✓ Avaliação 360°
- ✓ Avaliação por objetivos

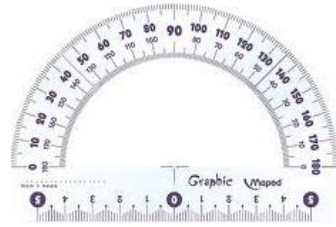


*“A principal mudança nos métodos tradicionais é a inclusão, na avaliação, do avaliado, que deixa de ser objetivo passivo e passa a ser um agente, um elemento ativo.”*

*Wroom(1997)*

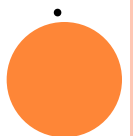


# TENDÊNCIAS DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO



## Avaliação 180°

É um modelo intermediário ao 360° graus. Uma ferramenta muito utilizada nos dias atuais, pelas grandes organizações, que tem como foco gestão estratégica de pessoas. Este método consiste em que o avaliado é analisado somente pelos seus superiores e este mesmo faz sua auto-avaliação, não tendo mais nenhum outro ponto de vista além do alto nível hierárquico. O gestor fornece orientação, aconselhamento, informação, equipamentos, metas, objetivos e cobra resultados enquanto o subordinado fornece desempenho e resultados e cobra recursos do gerente.



# TENDÊNCIAS DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO



## Avaliação 360°

Modalidade de **avaliação**, também denominada **feedback** com múltiplas fontes, caracteriza-se pelo compartilhamento de **feedbacks** com as pessoas diretamente afetadas pelos **resultados obtidos**.

Esta prática estimula o **autoconhecimento**, o envolvimento no **processo produtivo**, além da ampliação da consciência quanto aos impactos das **posturas e comportamentos** no próprio **desempenho** e no dos demais.



# TENDÊNCIAS DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

## Avaliação 360°

Premissas centrais:

- 1. O *feedback* estruturado, claro e cuidadoso pode ser um instrumento efetivo de aprendizagem e desenvolvimento de atributos de liderança;
- 2. Os *feedbacks* originam-se em diferentes fontes permite compreensão mais completa e clara dos impactos dos próprios comportamentos no ambiente organizacional
- 3. Os resultados comportamentais dependerão de: diferenças individuais, de empenho pessoal e de um ambiente organizacional favorável à mudança.



# TENDÊNCIAS DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

## Avaliação 360°

Os *feedbacks* recebidos em geral servirão de base para a construção de um **plano de desenvolvimento pessoal** ou para outras atividades de continuidade propostas pela organização, tais como *follow ups* e **treinamentos**.

Mínimo 3 *feedbacks*

Máximo 10 *feedbacks*





# TENDÊNCIAS DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO



## Avaliação 360°

A apresentação dos **feedbacks** emitidos é feita por meio de relatório de feedbacks, o qual deve **disponibilizar informações** em formatos que possibilitem o **cruzamento de dados e comparações**: entre as **percepções** das diferentes fontes e com **relação aos outros participantes do processo**.

É importante que este **relatório seja de fácil leitura**, fornecendo um feedback numérico específico, deixando claro **pontos fortes e oportunidades de melhoria**.



# TENDÊNCIAS DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

## Avaliação 360° - Feedback



Podemos classificar o feedback, como uma ferramenta, que nos proporciona informações acerca do nosso comportamento, atitudes, desempenho e que nos mostram como impactam nos demais.

É o procedimento que consiste no provimento de informações a uma pessoa sobre o desempenho, conduta, ou ação executada por esta, objetivando reorientar ou estimular comportamentos futuros mais adequados.

No processo de desenvolvimento da competência interpessoal o feedback é um importante recurso porque permite que nos vejamos como somos vistos pelos outros. É ainda, uma atividade executada com a finalidade de maximizar o desempenho de um indivíduo ou de um grupo. Processualmente, é oriundo de uma avaliação de monitoria. É uma importante ação administrativa que facilita a consolidação das ações e seus resultados; ou seja, garante retorno ao desencadeador das ações sobre os seus resultados.



# TENDÊNCIAS DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

## **Avaliação por objetivos:**

O conceito de avaliação de desempenho passou de um enfoque mais comportamental e, portanto, mais subjetivo, para um mais objetivo através da constatação do cumprimento ou não das metas pretendidas.

Baseia-se numa avaliação do alcance de objetivos específicos, mensuráveis, alinhados aos objetivos organizacionais e negociados previamente entre cada colaborador e seu superior. É importante ressaltar que durante a avaliação não devem ser levados em consideração aspectos que não estavam previstos nos objetivos, ou não tivessem sido comunicados ao colaborador. E ainda, deve-se permitir ao colaborador sua auto-avaliação para discussão com seu gestor



# TENDÊNCIAS DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

## **Avaliação por objetivos:**

Avaliação por Objetivos foi desenvolvida como ferramenta para proporcionar, ao corpo gestor da organização, um olhar que possibilite o reconhecimento, o desenvolvimento e utilização do potencial dos membros da sua empresa, objetivando promover ações que vinculem o desempenho dos colaboradores aos objetivos da Organização.

O seu objetivo é avaliar o empenho e o comprometimento dos envolvidos com o desenvolvimento e a melhoria do processo.



# TENDÊNCIAS DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

## **Avaliação por objetivos:**

A Avaliação de Desempenho por Objetivo (APO) é um processo de Administração através do qual o gestor e o subordinado, estabelecem metas e prioridades comuns a organização e ao indivíduo, e delimita a área de responsabilidade de cada funcionário, em termos do resultado total da organização.

Nessa metodologia envolvem-se diversos critérios como:

- A motivação do colaborador
- O estilo da liderança
- O acordo (metas) possíveis

entre outros aspectos que possam envolver o desempenho real das atividades



# AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

## **Avaliação do Desempenho por Competências:**

Existe uma tendência na **valorização das competências do ser humano**

comprovada pelo contexto atual e que foi desenhada pelos fatos e acontecimentos no decorrer da história da administração.

O desafio das organizações é descobrir **o que fazer para que as pessoas que**

**ali trabalham sejam melhores que as pessoas das empresas**

**concorrentes.** As melhores pessoas ficarão na empresa se puderem  
serem

capazes de potencializar suas **competências**



# AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

É nesse contexto com a palavra **inovação** se torna concreta para as empresas e **avaliação de desempenho com foco em competências** tem papel fundamental neste desafio.

Ela é a ferramenta que ajuda as organizações a medir as **contribuições individuais para o alcance dos resultados globais**. Ela

faz com que as pessoas percebam seus **conhecimentos, habilidades e**

**atitudes (competências)** engajadas com as **metas organizacionais,**

entendendo claramente o seu papel como **geradoras de resultados**.



# AValiação DO DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS



- **Avaliação:**

Apreciação, valor determinado por quem avalia, ato de avaliar. Avaliar significa fazer análise e ter

a oportunidade de rever, aperfeiçoar, fazer de forma diferente sempre em busca de eficácia e

resultados atingidos. Maria Odete Rabaglio, (2004)

- **Desempenho:**

Atuação de um indivíduo ou grupo na execução de uma tarefa, capacidade de dar o resultado

desejado, conjunto de características ou capacidade de comportamento e rendimento de um

indivíduo, produto, sistema, em especial quando comparados com metas, requisitos ou expectativas.

- **Competência:**

Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que são os diferenciais de cada pessoa e têm

impacto em seu desempenho e conseqüentemente nos resultados atingidos.





# AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS



- **Comportamento:**

Toda ação que produz alterações no ambiente e que pode ser notada; É algo intrínseco ao indivíduo,

associado a conhecimento, experiências, conjunto de vivências pessoais e influência da cultura onde

ele se encontra, conjunto das reações observáveis nos indivíduos em determinadas circunstâncias,

conjunto das reações do indivíduo aos estímulos.

- **Indicador:**

Dado ou informações, preferencialmente numéricos, que representa um determinado fenômeno e que

são utilizados para medir um processo ou seus resultados. Podem ser obtidos durante a realização de

um processo ou ao seu final.



# AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS



A avaliação das competências dos colaboradores é apenas uma parte de um processo maior que chamaremos de **Gestão de Desempenho baseada em Competências**, que engloba uma série de atividades que têm por objetivo alinhar as competências dos colaboradores com as necessidades da empresa, isto é, a sua missão



# AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

A abordagem da moderna **gestão por competências** foi muito bem definida por Hugo Brandão e Tomás Guimarães, apontando o desafio não apenas de desenvolvimento pessoal, mas de criação de uma coletividade que se desenvolve

Segundo Guimarães, T. e Brandão, H.(1999), É possível inferir que o desafio das organizações está relacionado à utilização dos **instrumentos de gestão de competências associados a práticas de aprendizagem coletiva** e desenvolvimento de equipes, dentre outras, que ofereçam múltiplas oportunidades de crescimento profissional e estimulem as pessoas



# AValiação DO DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

## As Etapas do Processo de Avaliação do Desempenho por Competências

- 1- Reunião com o RH para elaborar o cronograma das atividades e coleta de material organizacional
- 2- Comunicação aos gestores do escopo e dinâmica do processo
- 3- Reunião com a diretoria ou presidência para entendimento da missão, visão e valores
- 4- Sistematizar documentação e níveis de acesso as informações
- 5- Entrevista com gestores para dinâmica de mapeamento de competências
- 6- Consolidação das informações coletadas
- 7- Validação das competência com a diretoria
- 8- Criação das Redes de Relacionamento
- 9- Validação das redes pelos gestores
- 10- Comunicação do processo a todos os colaboradores



# AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

## As Etapas do Processo de Avaliação do Desempenho por Competências

- 11- Editoração do instrumento de coleta de informações
- 12- Aplicação da Avaliação
- 13- Cobrança e lembretes à participação
- 14- Disponibilização de ferramentas de acompanhamento das avaliações
- 15- Tabulação e geração dos relatórios
- 16- Apresentação dos resultados para o corpo diretivo
- 17- Workshops com os gestores: Como dar feedback
- 18- Feedback gestor-subordinado
- 19- Desenvolvimento do Plano de Ação Individual
- 20- Acompanhamento do Plano de Ação



# AValiação DO DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

## Descrição do Processo:

- **1- Reunião com o RH para elaborar o cronograma das atividades e coleta de material organizacional**

Essa reunião é de fundamental importância, pois são alinhadas todas as etapas do projeto e

estruturado o cronograma dos trabalhos. São identificados os pontos-chaves para o sucesso do

projeto e os possíveis obstáculos.

A reunião deverá abordar os valores e missão da empresa, seu organograma com as áreas e cargos

para um entendimento comum entre os envolvidos e para que o projeto esteja alinhado com a

cultura organizacional

- **2- Comunicação aos gestores do escopo e dinâmica do processo**

Todos os gestores devem ser comunicados do projeto, seu escopo, a metodologia cada um

será inerido no projeto, em quais etapas e porquê. Devem estar cientes que o envolvimento deles



# AValiação DO DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

## Descrição do Processo

- **3- Reunião com a diretoria ou presidência para entendimento da missão, visão e valores**

Esta reunião terá como objetivo o entendimento dos negócios e estratégias da empresa para que

competências essenciais estejam realmente alinhadas e essa trajetória e a expectativa dos

Patrocinadores

- **4- Sistematizar documentação e níveis de acesso as informações**

Com o objetivo de criar um sistema estruturado de catálogo e revisão dos materiais coletados e

gerados

- **5- Entrevista com gestores para dinâmica de mapeamento de competências**

Estas entrevistas devem ser previamente agendadas com os gestores para o entendimento dos

cargos sob sua liderança e, através de metodologia específica encontrar as competências



# AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

## Descrição do Processo

- **6- Consolidação das informações coletadas**

Depois de todos os dados coletados nas entrevistas, serão consolidadas as competências para toda

a empresa

- **7- Validação das competência com a diretoria**

Todo o quadro de competências deverá ser validado pelos gestores e patrocinadores do projeto.

- **8- Criação das Redes de Relacionamento**

Essa etapa poderá ter início logo após a reunião inicial. Trata-se da definição de quem avalia

quem, e em que condições, se par, subordinado, superior, cliente externo. É uma etapa trabalhosa

e delicada da qual depende a credibilidade do projeto e a qualidade das informações coletadas. A

formação das redes de avaliadores deve obedecer critérios claros e conhecidos de todos os envolvidos.





# AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

## Descrição do Processo

- **10- Comunicação do processo a todos os colaboradores**

Prontas as redes e definidas as competências, as avaliações podem iniciar, porém a divulgação

entre todos os envolvidos é fundamental. As datas de início e fim das avaliações, e como serão

feitas as coletas, deverão ser temas dos materiais de divulgação do projeto

- **11- Editoração do instrumento de coleta de informações**

De acordo com as competências avaliadas e validadas, as avaliações serão editoradas, conferidas e

testadas para que o processo de avaliação se inicie.

- **12- Aplicação da Avaliação**

Através de um formulário eletrônico ou em papel, num espaço de tempo mais curto possível.

- **13- Cobrança e lembretes à participação**

Não há cobrança de avaliação, apenas lembretes de que a avaliação é obrigatória e que a participação é fundamental para o sucesso do projeto.



# AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

## Descrição do Processo

- **14- Disponibilização de ferramentas de acompanhamento das avaliações**

O RH ou o responsável pelo projeto, receberá um link aonde poderá acompanhar o acompanhamento o percentual de respondentes sem identificá-los.

- **15- Tabulação e geração dos relatórios**

Terminado o prazo de avaliações, inicia-se a fase de tabulação de dados e confecção de relatórios.

- **16- Apresentação dos resultados para o corpo diretivo**

Depois de relatórios prontos e conferidos, serão apresentados para o corpo diretivo da empresa os resultados gerais de cada uma das competências definidas

- **17- Workshops com os gestores: Como dar feedback**

Nesse momento se inicia a gestão das competências, portanto é necessário conversar sobre os



# AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

## Descrição do Processo

- **18- Feedback gestor-subordinado**

Após o workshop tem início o agendamento do feedback dos superiores para os seus subordinados

- **19- Desenvolvimento do Plano de Ação Individual**

No momento do feedback superior e subordinado preencherão os campos do relatórios ou sistema

que permitirá a definição das metas para a próxima avaliação nas competências onde ambos

perceberam oportunidades de melhoria. Este plano de ver assinado e entregue para o RH em meio

físico (papel) ou online

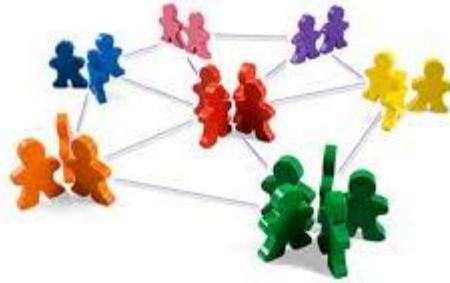
- **20- Acompanhamento do Plano de Ação**

Tanto o supervisor, como o subordinado terão disponíveis o relatório em sistema on line para que

possa ser acompanhado e atualizado por eles até o momento da próxima avaliação, onde já se terá



# PLANO DE AÇÃO

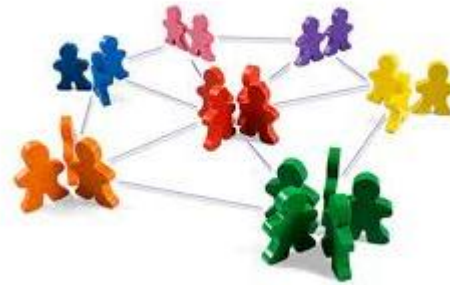


## Plano de ação:

Um plano de ação identifica-se como um projeto cujo objetivo consiste em estruturar as principais idéias e estratégias na realização de atividades. No caso em questão, de uma forma bastante simples: **plano de ação significa responder o que será feito, como será feito, quanto custará, quem realizará a ação, o motivo por que será realizado e quando será executado.** Serve, também, como ferramenta para a solicitação de recursos.



# PLANO DE AÇÃO

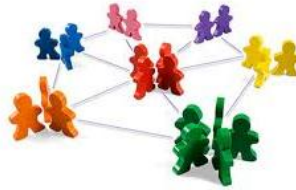


## Plano de ação:

O plano de ação será uma valiosa ferramenta usada para desenvolver o potencial humano.

<b>What – O que fazer?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ações a serem desenvolvidas.</li></ul>
<b>Where – Onde fazer?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Onde a ação será desenvolvida? Qual a abrangência?</li></ul>
<b>Why – Por que fazer?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Qual a Justificativa? Qual o resultado esperado?</li></ul>
<b>When – Quando fazer?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quando será realizado? Qual o prazo, datas para início e término da ação?</li></ul>
<b>Who – Quem irá fazer?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quem é o responsável pela implantação? Condução das ações?</li></ul>
<b>How – Como será feito?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Como a ação será implementada? Qual o passo a passo? Qual a Metodologia a ser utilizada?</li></ul>
<b>How much – Quanto irá custar?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Análise do investimento a ser realizado.</li></ul>





# PLANO DE AÇÃO

## 5W 2H:

**What** – O que será feito (etapas)

**Why** – Por que será feito (justificativa)

**Where** – Onde será feito (local)

**When** – Quando será feito (tempo)

**Who** – Por quem será feito (responsabilidade)

**How** – Como será feito (método)

**How much** – Quanto custará fazer (custo)





# 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.
- MELLO, Alvaro. Avaliação do Desempenho com foco em competências.
- TOLEDO, Rodrigo. Avaliação por Objetivos
- MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 12º ed. São Paulo: Futura, 2000.

