

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS
HUMANOS

Professor Dante Girardi

CONCEITOS

- Apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. (CHIAVENATO, 2008)
- Processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, a sua contribuição para o negócio da organização. (CHIAVENATO, 2008)
- Método que visa, continuamente, estabelecer um contrato com os colaboradores, referente aos resultados desejados pela organização. (PONTES, 2004)

PORQUE AVALIAR O DESEMPENHO?

- Mudanças nas organizações e necessidades de adaptação às mudanças;
- Ajustes salariais, promoções, transferências ou desligamentos;
- Feedback aos colaboradores;
- Aprimoramento dos profissionais para si próprios e para o negócio da empresa (PONTES, 2004; CHIAVENATO, 2008).

O QUE MEDIR?

- Resultados – concretos e finais que a organização pretende alcançar em um determinado período;
- Desempenho – comportamento ou meios instrumentais que se pretende colocar em prática;
- Fatores críticos de sucesso – aspectos fundamentais para o sucesso dos resultados e do desempenho da organização (CHIAVENATO, 2008).

CONDIÇÕES BÁSICAS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

- Envolver o desempenho no cargo e nos objetivos e metas alcançados;
- Avaliação do indivíduo no cargo, sem julgar impressões pessoais;
- Aceitação da avaliação por ambas as partes (avaliador e avaliado);
- Utilização para melhorar a produtividade do indivíduo na organização, capacitando-o para ser eficiente e eficaz;
- Caráter contínuo (reinformação) (CHIAVENATO, 2008).

PONTOS FRACOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

- Situação de recompensa ou de punição pelo desempenho passado;
- Ênfase maior no preenchimento de formulários do que na avaliação crítica do desempenho;
- Processo injusto ou tendencioso;
- Comentários desfavoráveis do avaliador conduzem a reações negativas dos avaliados (CHIAVENATO, 2008).

QUESTÕES FUNDAMENTAIS

- Quem deve fazer a avaliação de desempenho?
- Como avaliar o desempenho?
- Quando avaliar o desempenho?
- Como comunicar a avaliação de desempenho?

(CHIAVENATO, 2008).

RESPONSÁVEIS PELA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

- Conforme a organização, pode ser:
 - O RH;
 - O gerente;
 - O gerente e o colaborador
 - Aauto-avaliação de desempenho;
 - A equipe de trabalho
 - Avaliação 360°;
 - A comissão de avaliação de desempenho (CHIAVENATO, 2008)

MÉTODOS MODERNOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

- Avaliação participativa por objetivos – objetivos conjuntamente formulados, otimização da alocação de recursos e monitoração constante. Focaliza o futuro, é pró-ativo, com intenso relacionamento entre gerente e colaboradores.
- Avaliação integrada, por objetivos, treinamento e desenvolvimento e planejamento do pessoal – base para o estabelecimento de objetivos individuais, o levantamento das necessidade de treinamento, a melhoria do desempenho e o plano de sucessão, desenvolvendo os indivíduos para um plano de carreira (PONTES, 2004; CHIAVENATO, 2008).

CARACTERÍSTICAS DO MÉTODOS MODERNOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

- Menor burocracia;
- Renovação dos fatores de avaliação (entre os motivos, o trabalho em equipe e a maior participação dos indivíduos nas decisões);
- Ênfase na auto-avaliação e auto-direção dos indivíduos;
- Foco no futuro;
- Melhoria contínua dos métodos de avaliação (CHIAVENATO, 2008).

QUANDO AVALIAR O DESEMPENHO

- Continuamente para:
 - Dinamizar o planejamento da empresa, estabelecendo os resultados esperados pelos indivíduos na organização (produtividade, qualidade e satisfação dos clientes);
 - Gerar informações e melhorar o processo de comunicação;
 - Estabelecer um clima de confiança, motivação, cooperação e parceria entre os indivíduos e a organização;
 - Obter o comprometimento dos indivíduos na organização;
 - Atuar como instrumento modelador de salários e cargos e para o desenvolvimento de carreiras (PONTES, 2004).

COMO COMUNICAR A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

- De forma:
 - Honesta;
 - Clara;
 - Orientadora;
 - Em tempo hábil;
 - Admitindo possíveis enganos;
 - Estreitando relações com os indivíduos, para a melhoria do processo e a satisfação dos colaboradores (PONTES, 2004)

ESTRATÉGIAS PARA A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

- Comprometimento da alta administração;
- Preparo geral para gerir pessoas;
- Definição adequada dos objetivos;
- Análise organizacional e dos perfis predominantes na organização;
- Preparo dos avaliadores;
- Objeto de acompanhamento contínuo;
- Retorno dos resultados, positivos ou negativos;
- Foco nas pessoas (LUCENA, 2004; CHIAVENATO, 2008).

DESEMPENHO E PRODUTIVIDADE

Foco humano = diferencial das organizações = avaliação de desempenho orientada por processos de:

- Agregar pessoas – planejamento de RH;
- Aplicar pessoas – integração do indivíduo ao cargo/tarefa;
- Recompensar pessoas – reconhecimento (remuneração, participação nos resultados, promoções);
- Desenvolver pessoas – treinamento e desenvolvimento, orientação;
- Manter pessoas – desempenho e resultados alcançados;
- Monitorar pessoas – retroinformação (desempenho e potencialidades dos indivíduos, manutenção das relações de trabalho) (CHIAVENATO, 2008).