

# **Capacitação em Psicologia Organizacional: Instrumentos para o desenvolvimento organizacional - Avaliação de Desempenho**

Professora: Maria de Fatima Feitoza Barros  
Psicóloga CRP 15/0305

## AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO E POTENCIAL

ÉTICA = > JUÍZO DE FATO # JUÍZO DE VALOR

DIFERENTES DESEMPENHOS:

Financeiro, operacional, técnico, de vendas e Marketing;  
qualidade dos produtos, produtividade da empresa,  
atendimento ao cliente;  
como está o desempenho humano (principalmente)

POR QUE? => Competitividade e globalização.

Professores => avaliação contínua => desempenho do aluno  
com que objetivo?

Antes => esquemas burocráticos e rotineiros

Hoje => necessidade de agregar valor: à organização, às pessoas que nela trabalham e aos clientes que dela se servem.

**CONCEITO DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO** – 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

PERmite LOCALizar: - problemas de supervisão e gerência; de integração das pessoas à organização; de adequação de pessoas ao cargo; de localização de possíveis dissonâncias ou carência de treinamento e estabelecer os meios para eliminar ou neutralizar tais problemas.

### **POR QUE AVALIAR O DESEMPENHO?**

as pessoas precisam receber retroação a respeito de seu desempenho;

a organização precisa saber como as pessoas desempenham suas atividades para ter uma idéia de suas potencialidades.

## **Principais razões para se avaliar:**

- aumentos salariais, promoções, transferências e demissões;
- sugerir mudanças no comportamento, nas atitudes, habilidades ou conhecimentos;
- conhecimento dos funcionários pelos gerentes para aconselhamento.

## **Para beneficiar a organização e as pessoas a AD precisa:**

- abranger além do desempenho dentro do cargo, o alcance de metas e objetivos;
- concentrar-se na análise objetiva do desempenho e não na avaliação subjetiva de hábitos pessoais;
- ter a aceitação de ambas as partes do avaliador e do avaliado, os benefícios devem ser para ambos;
- ser utilizada para melhorar a produtividade do indivíduo, tornando-o mais bem equipado.

## **Pontos fracos do processo de avaliação :**

- a percepção de situação de recompensa ou de punição;
- maior ênfase sobre o preenchimento de formulários do que sobre a avaliação crítica e objetiva do desempenho;
- percepção do processo como injusto ou tendencioso;
- comentários desfavoráveis do avaliador conduzem a uma reação negativa do avaliado;
- quando a AD está baseada em fatores que não conduzem a nada e não agregam valores.

## **Quem deve avaliar o desempenho?**

### Auto-avaliação

– em organizações abertas e democráticas o próprio funcionário é o responsável pelo seu desempenho e cada pessoa se avalia constantemente quanto à sua performance e eficiência tendo em vista determinados parâmetros fornecidos pelo seu superior ou pela tarefa.

Gerente – o gerente ou supervisor avaliam, assessorados pelo RH, que estabelece os meios e critérios. isso permite que cada gerente seja realmente o gestor do seu pessoal.

Funcionário/gerente – o gerente funciona como o elemento de guia e orientação e o funcionário avalia seu desempenho em função da retroação fornecida pelo gerente.

Equipe de trabalho - a equipe se torna responsável pela avaliação do desempenho de seus participantes e define os objetivos e metas a alcançar.

Avaliação de 360 graus – é mais rica por produzir diferentes informações vindas de todos os lados assegurando a adaptabilidade e o ajustamento do funcionário às variadas demandas que recebe.

Avaliação para cima - permite que a equipe avalie seu gerente, como ele proporcionou os meios e recursos para a equipe alcançar seus objetivos e como ele poderia incrementar a eficácia da equipe.

Comissão de avaliação - avaliação coletiva feita por um grupo de pessoas direta ou indiretamente interessadas no desempenho dos funcionários. Membros permanentes e transitórios;  
Pessoas inferiorizadas => comissão central julga, aprova ou reprova.