

DICAS PARA REALIZAR AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Para avaliar o desempenho de pessoas, deve-se antes procurar conhecer a função que exercem. Existem formas eficazes de se fazer isso:

- Consultar o perfil profissional do cargo em questão;
- Considerar o propósito da função: qual é a função, quais atividades são desenvolvidas, que habilidades são necessárias, para que serve e o porquê da função;
- Considerar as metas da função.

Além de conhecer a função é importante conhecer bem o formulário. Para isso, temos que nos dispor a um minucioso trabalho de leitura e compreensão dos pontos onde tivermos dúvidas.

- 1- Comece lendo bem as instruções. Veja se não há alguma palavra de duplo sentido, desconhecida, ou alguma instrução que julgue impossível ser seguida.
- 2- Leia em seguida as características sob as quais seus funcionários serão avaliados:
 - a) veja se está de acordo com as definições dadas para cada característica;
 - b) examine depois cada uma das graduações apresentadas, procurando sua coerência interna com a definição.

3- Examine as conclusões finais, procurando ver se não haverá dúvidas futuras. Pense um pouco se lhe será possível fornecer as informações solicitadas ou não.

Alguns erros e distorções e como evitá-los (ou pelo menos tentar):

| Erros e distorções | Ação preventiva |
|--|--|
| <i>Chifres e auréola (efeito de halo)</i> A opinião do avaliador pode ser alterada em relação a um determinado funcionário, podendo ser-lhe atribuído desempenho bom ou ruim em função do relacionamento vivenciado entre eles. Assim, se um funcionário é mal visto pelo avaliador, por ter sérios comprometimentos em alguns aspectos, poderá receber uma avaliação aquém do esperado, inclusive nos itens em que apresenta bom desempenho. | Baseie a avaliação em desempenho real. |

| | |
|--|--|
| <p><i>Atualização</i></p> <p>Permitir que os eventos recentes prevaleçam sobre eventos menos recentes. Como na maioria das vezes, temos dificuldade de lembrar o que fizemos há duas semanas, como poderíamos dizer o que um dos membros do nosso pessoal estava fazendo há onze meses? Assim, os eventos recentes tendem a ter maior peso em nossas mentes que os antigos. Contudo, algo que aconteceu há onze meses deve pesar tanto em nossa estimativa quanto o que aconteceu na semana passada.</p> | <p>Utilize registros de avaliações informais e regulares em vez de confiar na memória.</p> |
| <p><i>Preconceito Pessoal</i></p> <p>Quando o avaliador apresenta restrições em relação a um funcionário e o avalia de maneira distorcida. O preconceito pode estar relacionado a algumas características referentes à etnia, religião, sexo, idade ou mesmo alguma deficiência. Pode ainda ser restritivo em função de simpatia ou antipatia pessoal, não diferenciando o relacionamento pessoal do desempenho profissional.</p> <p>Estudos demonstraram atributos como agressividade sendo avaliados em maior grau nos homens do que nas mulheres, alterando a percepção do desempenho. Outras fontes apontaram em direção a preocupações similares sobre o estereótipo racial, e até mesmo uma tendência de medir as pessoas fisicamente mais atraentes (de qualquer sexo) com mais generosidade do que os colegas menos atraentes.</p> | <p>Baseie a avaliação no desempenho real contra preconceitos. Questione seus próprios valores.</p> |
| <p><i>Leniência</i></p> <p>O avaliador está propenso a ser generoso, ou seja, o avaliador demonstra uma tendência de abrandar o julgamento de algumas pessoas.</p> | <p>Questione seus próprios valores.</p> <p>Considere os valores organizacionais como a meritocracia.</p> |
| <p><i>Falsidade</i></p> <p>Trata-se de uma distorção proposital de informações</p> | <p>Baseie a avaliação no desempenho real contra</p> |

| | |
|--|--|
| <p>sobre o julgamento do avaliado, podendo beneficiá-lo ou prejudicá-lo.</p> | <p>preconceitos. Questione seus próprios valores. Considere os valores organizacionais como a meritocracia.</p> |
| <p><i>Tendência central</i> O resultado da avaliação tende sempre a ser médio quando o avaliador evita os extremos. O empregado nunca é avaliado como ótimo ou péssimo.</p> | <p>Leia atentamente todas as especificações antes de anotar a sua avaliação. Utilize registros de avaliações informais e regulares.</p> |
| <p><i>Obstáculos políticos</i> O avaliador distorce a avaliação quando há interesses políticos. Essa atitude pode ajudá-lo a manter uma imagem positiva no seu setor. Outra situação é a de “agradar” alguém de interesse de um profissional do alto escalão.</p> | <p>Baseie a avaliação no desempenho real contra preconceitos. Questione seus próprios valores. Considere os valores organizacionais.</p> |
| <p><i>Diferentes graus de rigor:</i> Alguns empregados podem ter avaliações diferenciadas, independentemente da qualidade do desempenho em função do grau de rigor dos avaliadores. Uns podem ser mais rigorosos e outros menos, observando o mesmo desempenho dos funcionários.</p> | <p>Baseie a avaliação no desempenho real contra preconceitos.</p> |

Superação das distorções:

É preciso ao implantar um programa de avaliação de desempenho oferecer treinamento adequado aos avaliadores.

Essa capacitação tem por finalidade desenvolver o espírito da avaliação construtiva, valorizar o programa em vigor e associar os resultados aos ganhos pessoais (funcionários) e organizacionais. É importante que todos entendam que os resultados alcançados podem proporcionar um diferencial competitivo para a organização e a plena satisfação dos seus empregados.