

COMO CRIAR A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA EMPRESA

Aprenda a medir a efetividade das políticas de gestão de pessoas em sua organização

SUMÁRIO

12

COMO ESTRUTURAR
O PROCESSO
DE AVALIAÇÃO

03

O QUE É AVALIAÇÃO
DE DESEMPENHO?

04

TIPOS DE AVALIAÇÃO
DE DESEMPENHO

O QUE É AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO?

A Avaliação de Desempenho é um dos processos-chaves sob responsabilidade do setor de Recursos Humanos. É ela que permite medir a efetividade das políticas de gestão de pessoas em uma organização, por meio da análise de desempenho individual ou em grupo dos colaboradores.

Desse modo, a organização pode diagnosticar e analisar o comportamento de seus funcionários e das diversas equipes que compõem sua força de trabalho durante um determinado período, para então tomar eventuais medidas corretivas. Além disso, o resultado da avaliação é um dos primeiros aportes para o planejamento das atividades da área de Recursos Humanos para o ciclo seguinte.

POR COMPETÊNCIA

Trata-se de um dos modelos mais comuns de Avaliação de Desempenho aplicados hoje no mercado corporativo. Por meio de um conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes necessárias para o desempenho de uma tarefa (competências), o avaliador pontua o desempenho dos colaboradores.

Cada competência tem um peso diferente e a nota final é uma média ponderada do resultado obtido em cada quesito.

Fatores Positivos

Permite que o avaliador meça o potencial global de cada colaborador, sem se limitar exclusivamente aos indicadores numéricos de desempenho no período.

Deixa claro para o funcionário quais competências ele precisa desenvolver para melhorar seu desempenho.

Estabelece uma base de competências necessárias que a organização usará como parâmetro para seleção de futuros candidatos.

Fatores Negativos

Exige revisão constante do rol de competências de acordo com a evolução de carreira de cada colaborador na empresa. Quando o funcionário muda de cargo, alguns critérios de avaliação deixam de fazer sentido.

POR OBJETIVOS



O modelo de Avaliação por Objetivos foi desenvolvido pelo guru da consultoria empresarial Peter Drucker. A ideia é avaliar o desempenho do colaborador de acordo com os objetivos esperados dele dentro da organização. Trata-se de um modelo numérico e objetivo, traçado a partir de metas preestabelecidas entre os líderes e seus subordinados para o período. Ao final, as lideranças se reúnem com os colaboradores para verificar os itens cumpridos.

Fatores Positivos

Objetividade e assertividade. O julgamento é feito com base no cumprimento ou não de uma meta mensurável.

Também serve para analisar táticas e estratégias da empresa e saber se as metas e objetivos traçados no início do período são realmente factíveis.

Fatores Negativos

Não considera competências que o colaborador possui e que podem levá-lo a superar seu desempenho no período e cumprir as metas determinadas no futuro.

A consideração de fatores externos que influenciam no cumprimento das metas depende do bom senso do avaliador.

POR INCIDENTES CRÍTICOS

3

Essa metodologia funciona como um boletim de comportamento. A Avaliação por Incidentes Críticos registra detalhadamente situações específicas em que o colaborador se comportou muito bem ou muito mal. O gestor deve ser meticuloso para que a avaliação funcione, incluindo todas as ações do funcionário que possam configurar incidentes críticos para a organização.

Algumas empresas que adotam esse modelo fazem com que os colaboradores mantenham um registro próprio de incidentes críticos para comparação posterior com os registros do avaliador. As anotações – tanto do avaliador, quanto do colaborador – devem ser feitas no momento seguinte aos incidentes, para que não se percam detalhes importantes.

Fatores Positivos

Obriga o avaliador a ser mais atento às ações e à rotina dos colaboradores.

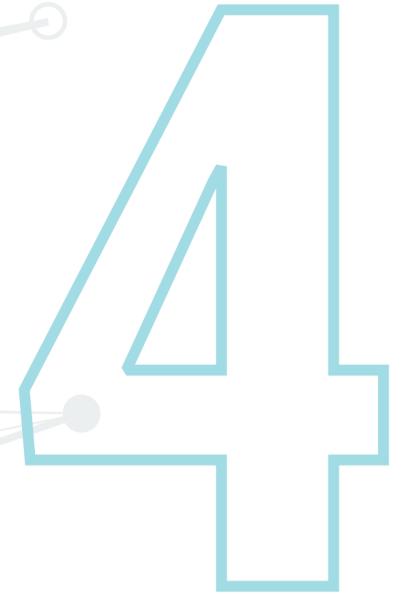
É um modelo de avaliação de longo prazo, em que o colaborador é observado durante um ano e não fica sujeito a últimas impressões ou métricas recentes.

Fatores Negativos

O modelo de longo prazo faz com que o avaliador demore a passar feedbacks.

Há uma boa dose de subjetividade na avaliação, pois é difícil contar pontos positivos e negativos dos incidentes, já que nem sempre eles são intercambiáveis. Ou seja, como comparar um incidente positivo em determinada área com outro, negativo, relativo a outra área de atuação?

ATRELADA AO CUSTO



O principal atrativo da Avaliação Atrelada ao Custo é que é possível vincular seu resultado ao desempenho financeiro da organização. Por meio desse modelo, o funcionário é avaliado de acordo com a relação de custo e benefício que proporciona à empresa. Em resumo, quanto ele produz e quanto a empresa gasta para tê-lo em seus quadros.

Fatores Positivos

Fornecer um quadro claro sobre o Retorno do Investimento (ROI, na sigla em inglês) de cada funcionário.

Deixa claro quanto o funcionário precisa produzir para que sua permanência valha a pena para a empresa.

Fatores Negativos

Não julga as competências do colaborador, portanto, não mede seu potencial.

Tem eficácia limitada para medir a produtividade de profissionais que trabalham em segmentos que não têm impacto financeiro direto no resultado da empresa, como o departamento jurídico.

POR DISTRIBUIÇÃO FORÇADA

5

É um modelo comparativo. Criam-se categorias de desempenho (Ex. Muito Satisfatório, Satisfatório, Mediano, Insatisfatório, Muito Insatisfatório). O avaliador deve, então, alocar um percentual determinado de colaboradores em cada uma delas, de acordo com sua performance.

Esse modelo foi usado por Jack Welsh na General Electric, com uma proporção de 20, 70 e 10%. Ao fim da avaliação, os 20% mais bem colocados eram promovidos. Os 70% seguintes eram mantidos nos mesmos cargos, e os últimos 10%, demitidos.

Fatores Positivos

Elimina a possibilidade de o avaliador, por simpatias pessoais, atribuir notas acima da média para quase todos os funcionários.

Fatores Negativos

A avaliação é relativa, ou seja, depende da comparação de desempenhos. Se a média geral tiver produtividade baixa, profissionais com performance ruim na comparação com o mercado podem ficar bem colocados.

No limite, o modelo pode exacerbar o clima competitivo e criar uma rivalidade agressiva entre os colaboradores, com efeitos negativos para a produtividade.

POR AUTO AVALIAÇÃO

6

O modelo de Auto Avaliação ajuda o colaborador a identificar seus pontos fortes e fracos, para então desenvolver um plano de ação para implementar uma mudança. O questionário deve se inspirar na conhecida matriz SWOT (sigla em inglês que significa Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças). Para ser mais eficiente, o processo deve ser acompanhado por um instrutor, que possa orientar o funcionário nas mudanças indicadas.

Fatores Positivos

Incentiva o autoconhecimento e a introspecção, que favorecem o crescimento pessoal do funcionário.

Permite abordar habilidades específicas, como comunicação, liderança, capacidade de ouvir e outras habilidades sociais, sob o ponto de vista do colaborador.

Fatores Negativos

O modelo é excessivamente subjetivo, o que pode colocar em xeque a sua precisão. Os filtros pessoais podem prejudicar a autopercepção do colaborador.

Se não houver acompanhamento, o processo de mudança necessário para o crescimento pessoal e profissional do colaborador pode não se concretizar.

AValiação DO LíDER

Trata-se de um processo crítico para o sucesso da política de gestão de pessoas na organização, pois permite avaliar os profissionais que ocupam os cargos gerenciais dentro da organização. A atuação dos líderes é fundamental para a retenção de talentos, a motivação das equipes e o bom clima organizacional. Pode-se usar uma ou mais metodologias para essa avaliação, que pode ser feita com base em questionário dirigido aos colaboradores, aos líderes e aos superiores. Avaliação do líder deve medir a capacidade de:

- Identificar problemas
- Tomar decisões importantes
- Avaliar cenários
- Agir com Honestidade e Integridade
- Agir com Transparência e Comunicação
- Administrar de Conflitos
- Autodesenvolvimento
- Adaptação
- Construir Relacionamento
- Colaboração e Espírito de Equipe
- Aplicar Treinamentos

AValiação 360º

8

Metodologia também conhecida como Feedback de Múltiplas Fontes ou Avaliação Multivisão, a Avaliação consiste no recebimento de feedbacks simultâneos de diversas fontes ao redor do colaborador (motivo do nome 360º). Essa avaliação envolve os colegas do funcionário, seus superiores, subordinados, clientes internos e externos, além da Auto Avaliação.

São aplicados questionários específicos, que cobrem comportamentos e competências necessários para o desempenho da função e para o cumprimento dos objetivos estratégicos da organização. O colaborador recebe o resultado da avaliação e as recomendações de mudança, mas os avaliadores (colegas, chefes, clientes etc) permanecem anônimos.

Fatores Positivos

Permite uma avaliação mais completa do colaborador em termos de competências, potenciais, relacionamentos e performance.

A avaliação não depende do ponto de vista de um único avaliador.

Fatores Negativos

Exige uma preparação prévia dos envolvidos a respeito dos critérios a serem usados para o processo de avaliação.

Por se tratar de uma síntese de pontos de vista, envolve um grau de subjetividade considerável.

PREPARAÇÃO DA 1ª AVALIAÇÃO

- Revisão das melhores práticas da empresa
- Escolha a metodologia
- Se optar pela Avaliação de Competências, defina quais competências técnicas e comportamentais devem ser avaliadas, de acordo com cada função e com a estratégia da empresa.
- Elaborar os Formulários de Avaliação
- Treinar os gestores responsáveis pelo processo de Avaliação
- Elaborar e executar o Plano de Comunicação para os envolvidos no processo (funcionários e gestores).
- Disponibilizar os Formulários de Avaliação de Desempenho.
- Iniciar o Processo.

DURANTE O PROCESSO DE AVALIAÇÃO

- Monitorar o progresso da Avaliação.
- Acompanhar os gestores que ainda não fizeram a avaliação
- Depois do Encerramento
- Comunicar o final do processo
- Análise do processo e identificar:
 - Problemas de calibragem
 - Pontos fortes das equipes
 - Pontos fracos das equipes
 - Áreas em que houve melhora de desempenho
- Áreas em que houve piora no desempenho
- Necessidades específicas de cada área, equipe ou colaborador
- Formular plano de ação para melhorias de desempenho
- Comunicar resultados de acordo com a segmentação do público interno

AO LONGO DO CICLO

Promover treinamentos aos gestores sobre feedback e coaching.

Apoio aos gestores para enfrentar problemas de desempenho das equipes e dos colaboradores, e reter talentos na empresa.

NOVO PROCESSO DE AVALIAÇÃO

- Revisar as melhores práticas da empresa
- Revisar os resultados da última Avaliação de Desempenho.
- Identificar gargalos no processo e formular plano de ação para ajustar esses pontos
- Revisar os formulários da última Avaliação e fazer as mudanças necessárias.
- Se a metodologia for de Avaliação de Competências, revisar os mapas de Competências dos times e dos colaboradores.
- Treinar os gestores responsáveis pelo processo de Avaliação
- Elaborar e executar o Plano de Comunicação para os envolvidos no processo (funcionários e gestores).
- Disponibilizar os Formulários de Avaliação de Desempenho.
- Reiniciar o Processo.



Para saber mais sobre gestão de pessoas,
não perca o “Guia de Gestão de RH: as práticas
que toda empresa deve ter”.

CLIQUE AQUI E CONHEÇA



www.totvs.com
0800-7098-100

Consultores:
Equipe TOTVS