

sólidas

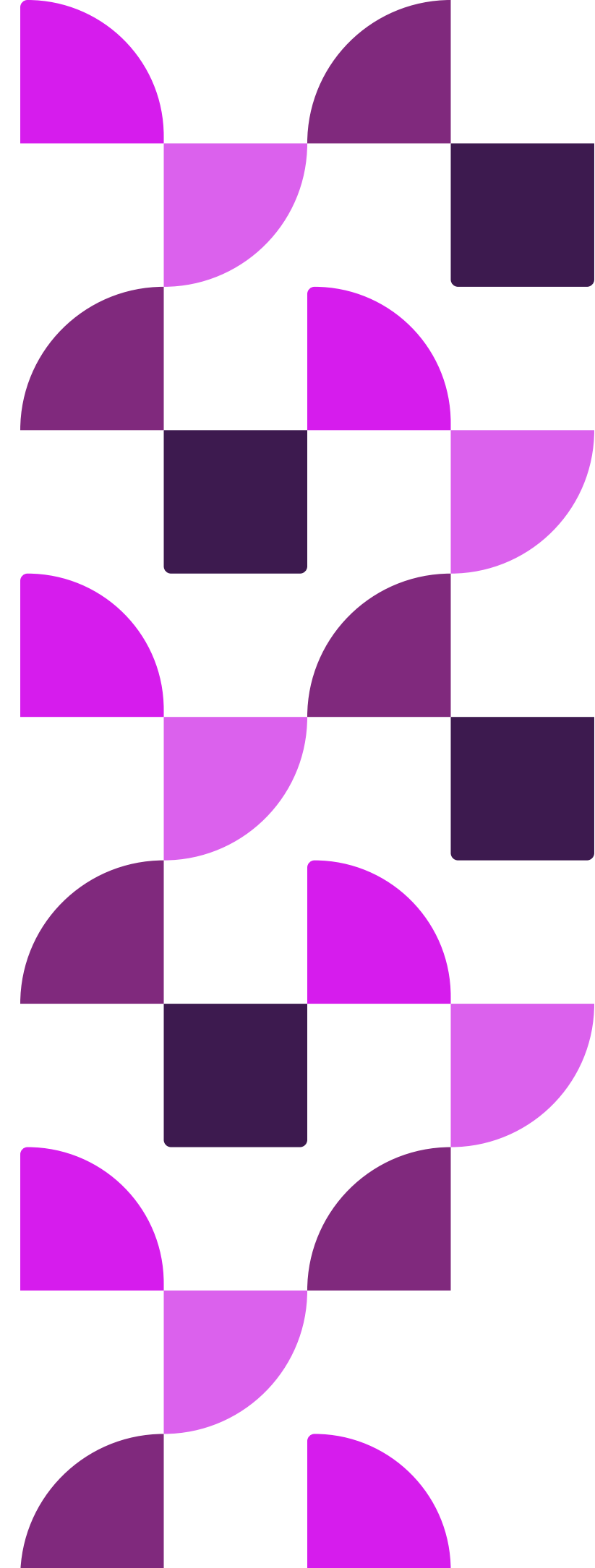
**Avaliação de
Desempenho**



A Avaliação de Desempenho é uma ferramenta de gestão de pessoas que visa analisar o desempenho individual ou de um grupo de funcionários em uma determinada organização. Pela sua importância, acaba tendo um papel estratégico para a empresa, na medida em que facilita a compreensão do quanto cada colaborador contribui para o negócio.

É difícil determinar, de forma genérica, quais os tipos de Avaliação de Desempenho são mais indicados para cada empresa. Essa é uma decisão que vai depender da política de pessoal e das características dos cargos envolvidos.

Porém, para tomar a decisão, é preciso entender como funciona cada uma dessas metodologias. Interessado em aprimorar os seus conhecimentos sobre o assunto? Então, continue a leitura desse artigo! Vamos explicar suas principais características e em quais situações cada sistema é adotado com mais facilidade.



Como funciona a avaliação?

Para contribuir efetivamente para o negócio, a Avaliação de Desempenho deve ser vista como um processo de identificação, diagnóstico e análise do comportamento de um colaborador durante certo intervalo de tempo. A partir dela, é possível analisar a postura profissional, o conhecimento técnico e também a relação estabelecida com os parceiros de trabalho.

Mas fique atento: o foco desse tipo de avaliação deve ser a promoção e a orientação pessoal e profissional das pessoas. Ou seja, deve-se evitar a repreensão ou mesmo fazer da avaliação algum tipo de “caça aos culpados”.



Quais são os tipos
de **Avaliação de**
Desempenho?



Autoavaliação

Se conhecer é um dos passos mais importantes para o desenvolvimento pessoal e profissional. Se você entende o que faz bem e o que pode melhorar, já tem meio caminho andado para ser melhor, pessoal e profissionalmente.

Como o próprio nome evidencia, nesse formato de avaliação cada profissional avalia o próprio desempenho, tomando por base alguns critérios que, claro, devem ser combinados com antecedência. Geralmente, a pessoa é convidada a analisar como são suas reações, como responde às demandas dos gestores e o seu desempenho geral no exercício das suas atividades.

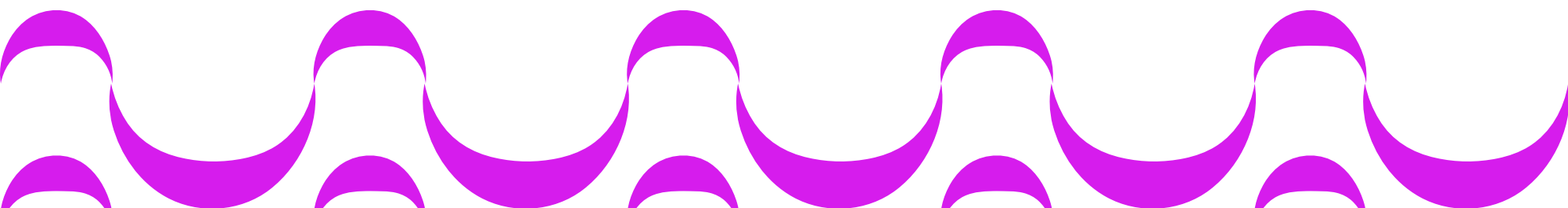
Uma das vantagens desse tipo de avaliação é que o colaborador tem a possibilidade de participar ativamente do processo, o que é importante para

validar os resultados. Ele pode julgar o seu desempenho e chegar a um parecer final.

Mas é preciso ficar atento, uma vez que não são todas as pessoas que têm facilidade para participar desse método. Ele funciona melhor com profissionais que já têm certa maturidade. Pode não parecer, mas não é fácil desenvolver o autoconhecimento.

Quem lidera equipes sabe que essa é uma das dificuldades para se corrigir eventuais falhas: muitas vezes, o profissional nem mesmo as reconhece, não consegue identificar seus pontos fortes e fracos.

Em termos de aplicação, esse sistema é bem simples. O resultado é discutido em uma entrevista com a liderança imediata. É o momento de se comparar as escalas de valores e estabelecer metas de aperfeiçoamento e desenvolvimento.



Entre as vantagens proporcionadas por esse modelo, podemos citar:

- Melhor entendimento e esclarecimentos entre as partes.
- Diminuição das distorções de percepção, ajustando-as à habilidade na comunicação e empatia.
- Mais facilidade na orientação do colaborador. O avaliador sente-se mais confortável para fornecer feedback positivo, reforçando os pontos fortes do avaliado.
- O avaliado tem a oportunidade de buscar esclarecimentos, dar sugestões e esclarecer eventuais pendências com seu gestor direto.

Quem resolve adotar esse tipo de autoavaliação deve ficar atento aos problemas também. É que ela pode decepcionar avaliador ou avaliado, desencadeando incompatibilidades em razão da dificuldade de se chegar a um consenso.

Fique atento: no caso de o avaliado ter melhor nível cultural, ele ainda poderá induzir ou manipular o avaliador no seu julgamento.





Avaliação direta ou 90 graus

Nesse caso, cabe ao gestor, com o apoio do RH, montar, acompanhar e controlar o sistema de avaliação. É dele a responsabilidade pela análise do desempenho dos colaboradores e também a comunicação dos resultados.

A avaliação direta geralmente é praticada pelo líder imediato na hierarquia funcional. É ele quem assume o compromisso de emitir parecer sobre todos os seus subordinados diretos.

Como principal benefício desse tipo de avaliação, podemos destacar a eficiência do sistema, uma vez que o líder imediato é aquele que melhor conhece a sua equipe. Ele convive com seus subordinados no dia a dia, portanto, está mais capacitado para avaliá-los.

Para funcionar bem, portanto, é imprescindível que a liderança imediata estabeleça, de forma clara, os indicadores de desempenho esperados para cada função na sua equipe.

Ao adotar esse sistema é preciso ficar atento a uma questão. A proximidade do líder imediato com o avaliado pode causar distorções de percepção ou contaminar o julgamento. Ou seja, a avaliação pode ser prejudicada por desgaste no relacionamento interpessoal ou por incompatibilidades existentes.

E existe ainda o risco de líder imediato, por seu bom relacionamento com aquele profissional, não atentar para suas eventuais falhas, por exemplo, no que diz respeito aos colegas de trabalho.

Avaliação conjunta ou 180 graus

Esse modelo de avaliação é realizado em conjunto entre avaliador e avaliado, isto é, a ferramenta de avaliação é analisada ao mesmo tempo e discutida pelos dois. É uma rica possibilidade de troca, com transparência, clareza e objetividade.

No entanto, para a aplicação desse tipo de Avaliação de Desempenho, a empresa já deve ter uma cultura de avaliação amadurecida e uma boa comunicação interpessoal entre líderes e subordinados. Segundo os especialistas, nessas situações o modelo pode ser muito produtivo.

Até por isso, essa talvez seja a avaliação de desempenho mais tradicional e utilizada até os dias de hoje, principalmente em empresas de grande porte e burocratizadas. Existem dois pontos de incômodo na avaliação 180 graus:

- 1.** O fato de ser um método top-down, no qual os principais gestores não têm a oportunidade de receber feedbacks das pessoas que estão mais próximas dele no dia a dia.
- 2.** A empresa corre o risco de receber avaliações que não refletem a realidade, uma vez que depende única e exclusivamente da percepção de uma pessoa.



Avaliação por competências

Esse formato é pautado em avaliar o que realmente importa para uma empresa. Assim, o líder, ao avaliar seu liderado, vai definir quais as principais competências necessárias para o cargo e o departamento.

O objetivo é traçar metas para os colaboradores, de acordo com os parâmetros estabelecidos. Normalmente, é possível avaliar as competências em dois grupos distintos:

Competências comportamentais, analisando fatores como: proatividade, comprometimento, habilidade para trabalhar em equipe.

Competências técnicas, geralmente relacionadas à atividade-fim exercida pelo colaborador. Vamos considerar, então, o conhecimento em determinado software, máquina, equipamento ou item específico.

Avaliação por objetivos

Nesse caso, a própria equipe avalia o desempenho de cada um dos membros e programa as providências necessárias para melhorar. É positivo o fato de a própria equipe tornar-se responsável pela avaliação de desempenho dos participantes e pela definição dos objetivos e das metas que precisam ser alcançadas.

A avaliação por objetivos surgiu na década de 1950 nos Estados Unidos, como consequência da Administração por Objetivos. Esse modelo de avaliação, de uma maneira mais rica e completa, atende a três objetivos:

1. Revisão do cumprimento das metas ou atingimento de resultados.
2. Apreciação do comportamento da pessoa: a maneira como realiza seus objetivos.
3. Avaliação do potencial: estimativa sobre os rumos que o funcionário pode tomar na sua carreira dentro da organização.

Avaliação 360 graus

Com esse método, a avaliação de desempenho é feita por todos aqueles que mantêm alguma interação com o avaliado. Geralmente, esse tipo de avaliação conta com a participação:

- Do gerente/líder
- Dos colegas
- Dos pares
- Dos colaboradores e
- Até os clientes e fornecedores

Apesar de recente, a avaliação 360 graus já é utilizada em diversas empresas. Um dos seus pontos positivos é que estão menos sujeitas às influências artificiais, ou seja, aquelas produzidas por alguém, não naturais. Isso ocorre porque a análise é feita sob um ponto de vista mais equilibrado, sem muita influência de opiniões pessoais.

A partir daí é que se consegue, por exemplo, que os impactos sobre os grupos minoritários da empresa sejam menores. Outra vantagem importante: maior credibilidade. Uma pessoa pode se enganar ao avaliar um determinado colaborador. Porém, se a maioria tem uma mesma opinião sobre determinada pessoa, o risco de estarem erradas é bem menor.

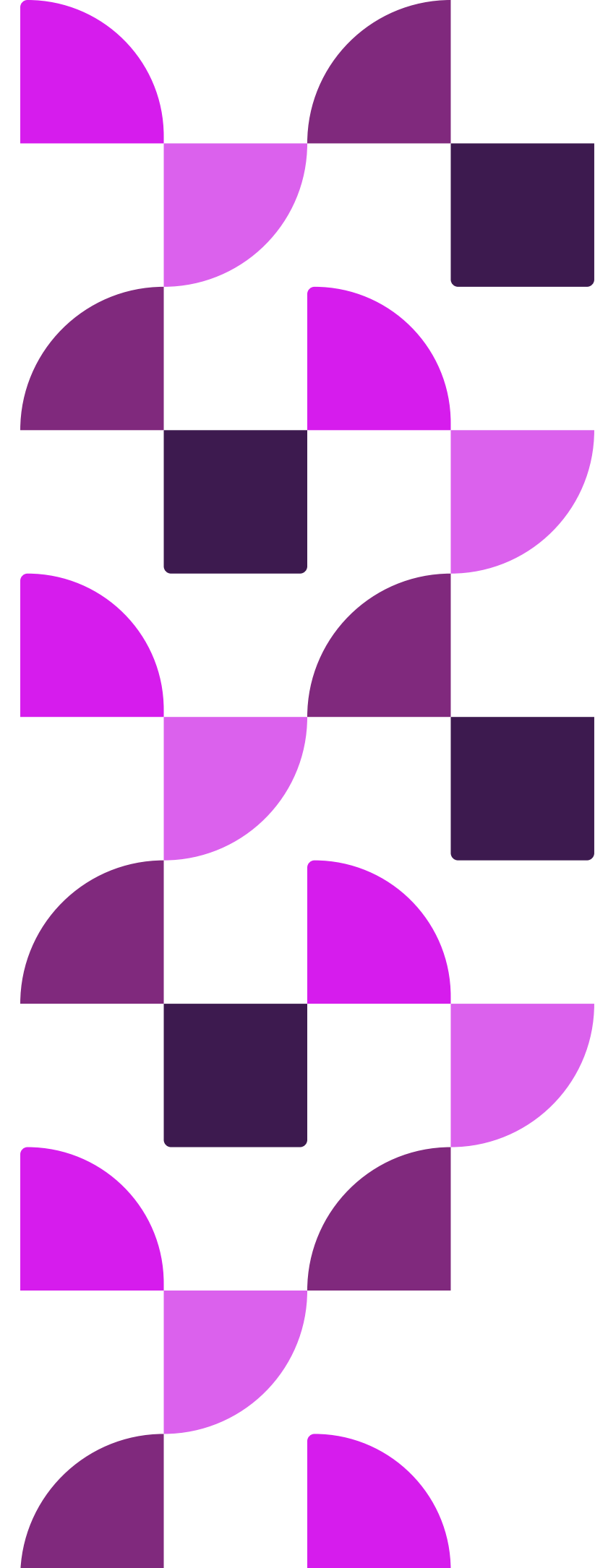
O que se percebe é que, nesse método, os colegas de trabalho são mais específicos ao dar o retorno sobre o comportamento do colaborador. A boa notícia é que, dependendo do caso, a pressão dos companheiros de trabalho motiva as mudanças de comportamento.

A eficiência desse sistema tem feito com que ele ganhe cada vez mais importância nas organizações. Hoje, temos estruturas mais flexíveis, nas quais se vê com bons olhos a possibilidade de o funcionário ser avaliado pelos seus superiores, colegas de trabalho e subordinados, quando for o caso.



Segundo relato dos profissionais, com a avaliação 360 graus a perspectiva sobre o desempenho real de cada colaborador torna-se muito mais rica, o que reverte positivamente para a empresa, por exemplo, em ganho de produtividade.

Como foi mostrado neste texto, não faltam modelos para serem adotados no dia a dia pelas empresas interessadas em acompanhar mais de perto o desenvolvimento da sua equipe. O importante é que se escolha um dos tipos de Avaliação de Desempenho de acordo com a cultura da empresa. É a partir daí que a operação consegue aprimorar suas políticas internas e melhorar o clima organizacional.



sólides

Esperamos que você tenha gostado do conteúdo que preparamos para você. Qualquer dúvida, entre em contato com a Solides.

Sucesso Sempre!
Time de Sucesso do Cliente Sólides