

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS**  
**UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS GRADUAÇÃO**  
**MBA EM GESTÃO DE PESSOAS**

**GUSTAVO WALTER**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

**Análise da efetividade do processo de avaliação de desempenho e feedback de  
uma indústria moveleira**

**Caxias do Sul**

**2019**

GUSTAVO WALTER

## **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

**Análise da efetividade do processo de avaliação de desempenho e feedback de  
uma indústria moveleira**

Projeto Aplicado de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, pelo Curso de MBA em Gestão de Pessoas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientadora: Prof(a). Ms. Talita Raquel de Oliveira

Caxias do Sul

2019

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Comparativo entre o modelo atual e o sugerido.....	15
---	----

## SUMÁRIO

<b>1 APRESENTAÇÃO DO PROJETO E PROBLEMA IDENTIFICADO.....</b>	<b>5</b>
<b>2 PROPOSTA DE SOLUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
<b>2.1 Revisão da literatura técnica.....</b>	<b>6</b>
<b>2.2 Entendimento aprofundado do problema .....</b>	<b>10</b>
<b>2.3 Apresentação da solução .....</b>	<b>13</b>
<b>3 RETORNO PREVISTO DA SOLUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
<b>4 APLICAÇÃO E/OU AVALIAÇÃO DA SOLUÇÃO .....</b>	<b>17</b>
<b>5 COMENTÁRIOS FINAIS.....</b>	<b>5</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>21</b>

## **1 APRESENTAÇÃO DO PROJETO E PROBLEMA IDENTIFICADO**

O presente projeto reflete uma situação real que ocorre em uma empresa do setor moveleiro de Caxias do Sul que, por questões de sigilo, será chamada Alfa. O estudo, desenvolvido entre os anos de 2018 e 2019, refere-se ao processo de avaliação de desempenho anual coordenado pelo setor de Recursos Humanos.

A Alfa é uma empresa com mais de trinta e cinco anos de mercado, atuando no Brasil e na América Latina e produz mobiliário corporativo. Conta com aproximadamente duzentos funcionários, os quais a empresa atribui o título de profissionais.

Atualmente, a Alfa realiza a avaliação de desempenho uma vez por ano através da ferramenta conhecida como avaliação 360°. Nela, o avaliado é analisado pelo seu gestor e pelos seus pares. O profissional também realiza a sua autoavaliação e o resultado é pautado por uma faixa de pontuações e por justificativas em cada item de qualificação.

No processo, o gestor indica ao liderado o que está dentro das expectativas da empresa, os aspectos que precisam de correção ou de melhoria e os pontos em que o liderado precisa se desenvolver.

Através de conversas informais com os gestores da área administrativa e do setor de engenharia, observou-se que estes não se sentem preparados em sua plenitude para aplicar a avaliação de desempenho. Segundo os relatos, não há, por parte do setor de Recursos Humanos, uma capacitação em como o processo de avaliação e feedback deve ser conduzido. O fato de não haver um processo definido sobre como realizar o acompanhamento durante o ano faz com que o gestor não monitore formalmente a evolução do liderado nas ações identificadas durante a avaliação de desempenho.

Por parte dos avaliados, percebeu-se que não é dada a devida importância à avaliação pois não há o acompanhamento do gestor ao longo do ano com feedback. Os avaliados não sabem se estão realizando as ações corretamente de acordo com o que foi diagnosticado na avaliação. Essa insegurança pode refletir na queda de desempenho do profissional, pois a motivação é afetada e ela é uma das responsáveis por trabalhar melhor, buscando o atingimento das metas e contribuindo para o resultado geral da empresa.

De acordo com os relatos dos profissionais, independente do cargo que ocupam, algumas possíveis causas se apresentam para o estudo e necessitam de uma investigação mais apurada. Com isso, busca-se aprofundar as situações relatadas por meio das seguintes ações:

- Avaliar se a ferramenta utilizada atualmente atende as necessidades da organização para as exigências de mercado as quais está exposta.
- Avaliar junto ao setor de Recursos Humanos se o gestor recebe a capacitação para utilização da ferramenta de avaliação do desempenho.
- Analisar se há uma padronização na aplicação dos procedimentos ou se cada gestor está conduzindo o processo de forma diferente.
- Verificar se existe um processo de feedback onde o gestor e o liderado acompanham as ações ao longo do ano.
- Identificar por que os avaliados não dão a importância devida ao processo e o que pode estar gerando esse fato.

Diante desse contexto, espera-se com esse projeto sugerir meios para a tomada de decisão sobre as mudanças no processo de avaliação de desempenho.

## **2 PROPOSTA DE SOLUÇÃO**

Para elaborar a proposta de solução, inicialmente realizou-se a revisão da literatura técnica acerca dos conceitos e das tendências do processo de avaliação de desempenho, contribuindo também com o entendimento do problema.

### **2.1 Revisão da literatura técnica**

Conforme Fischer (1998), a gestão de pessoas tem como foco concentrar-se no treinamento, nas relações interpessoais, nos processos de avaliação de desempenho e no estímulo ao desenvolvimento de perfis gerenciais convergentes com as estratégias da organização.

O processo de avaliação de desempenho é um meio que auxilia a gestão de pessoas a identificar a necessidade de cada profissional com relação ao seu treinamento e desenvolvimento. Com ela, a empresa também pode identificar os talentos e elaborar as estratégias para retê-los (FISCHER, 1998).

A avaliação de desempenho é o processo que, segundo Silva (2005), possibilita aos indivíduos adquirirem experiências, aumentando as suas capacidades, alterando as ações em relação ao meio em que vivem e mudando os comportamentos.

A avaliação de desempenho promove a comunicação e a interação entre empresa, gestor e colaborador sobre os resultados esperados, permitindo o acompanhamento e o feedback entre o desempenho esperado e o realizado (SILVA, 2005).

Luitz e Rebelato (2003) defendem que entre os motivos que levam as organizações a medirem seu desempenho está a possibilidade de se comparar com os concorrentes ou empresas de outros ramos e a possibilidade de verificar se as estratégias estão sendo cumpridas e gerando resultados. O desempenho da organização passa diretamente pelo desempenho dos seus profissionais e a avaliação de desempenho permite que a área de gestão de pessoas obtenha informações para tomar as providências com o intuito de melhorar o desempenho do capital humano.

Cada vez mais, a avaliação de desempenho assume um caráter de importância nas nossas organizações. Gameira (2002) a considera como um instrumento de grande valor para que estas consigam estimular os seus colaboradores a terem um desempenho de qualidade. Por mais que se invista em novos equipamentos e sistemas de informação, a chave do sucesso está nas competências e nas atitudes dos colaboradores, pois são eles que ajudam as organizações a dar respostas às pressões de um mundo altamente competitivo e a obter os resultados desejados.

A avaliação de desempenho pode ser percebida como um instrumento gerencial que, conforme Marras (2012), possibilita ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado, por um grupo ou pela empresa, em períodos ou em áreas específicas, com o objetivo de melhorar os resultados organizacionais e, também, o avanço profissional do colaborador. A avaliação de desempenho permite que o colaborador perceba como a organização está enxergando o seu trabalho. Para Ribeiro (2005), é o momento esperado pelo funcionário para que alguém dê o feedback sobre o seu desempenho.

A estratégia de crescimento de uma empresa se concentra na exploração dos recursos existentes, no desenvolvimento de novos recursos ou os adquirindo no mercado. Esses recursos vão além dos tangíveis, podendo também ser os organizacionais. Com isso, o gerenciamento deve estar alinhado com a elaboração

de estratégias, estruturas e competências organizacionais baseadas nas pessoas (LEMOS, 2014).

A avaliação de desempenho, segundo Rabaglio (2004), tem o objetivo específico de reforçar os pontos fortes de cada pessoa e identificar as oportunidades de desenvolvimento. É uma ferramenta de desenvolvimento de pessoas que, bem aplicada, trará grandes benefícios para as equipes e as organizações.

Dentre os modelos de avaliação de desempenho praticados, Marques (2018) elenca os mais comuns:

- A auto feedback, que ocorre em duas etapas. Na primeira, o avaliado faz uma avaliação do seu próprio desempenho, dos pontos fortes e das oportunidades de melhoria. Na segunda etapa, ele e o superior debatem sobre essa avaliação para definir como atacar os pontos de melhoria e impulsionar os resultados.

- A avaliação da equipe, que analisa o desempenho do conjunto, os resultados que o time trouxe para a empresa, os pontos fortes e as oportunidades de melhoria.

- A avaliação pelo superior direto é o modelo mais tradicional, onde a performance individual do colaborador é avaliada pelo seu gestor direto.

- A avaliação do gestor, realizada a partir dos colaboradores para com o seu gestor, bem como os seus pares e superiores, dando uma visão geral sobre o seu trabalho, sucessos e pontos de melhoria.

- A avaliação 360° que é utilizada amplamente pelas organizações. Esse modelo permite que o colaborador faça a sua autoavaliação, mas ele será avaliado pelo seu superior e pelos seus pares.

Diante dos conceitos apresentados até o momento, é notória a importância da medição de desempenho para que a empresa possa manter a sua competitividade unida ao crescimento profissional das pessoas. As organizações precisam analisar os modelos existentes e definir aquele que melhor se adequa às necessidades organizacionais.

A avaliação de desempenho anual é uma tarefa longa e onerosa para os gestores. Para os demais funcionários, esse tempo sem feedback não é satisfatório e afeta o clima organizacional (KAUFLIN, 2018).

Nesse sentido, as empresas estão aderindo ao modelo de avaliação de desempenho contínua. A tendência é a aplicação de avaliações mais frequentes, simples e informais. Kauflin (2018) cita os resultados de uma pesquisa realizada pela

Deloitte onde 71% das 10.447 empresas pesquisadas informaram que estão reavaliando seu modelo atual de avaliação de desempenho. Em outra pesquisa, também citada por Kauflin (2018), realizada pela NeuroLeadership, grandes empresas como Microsoft, GE e Accenture têm abolido o processo de avaliação anual. Com a adoção da avaliação contínua, houve a melhora na qualidade da comunicação e nos feedbacks, além de aumentar em 73% o nível de engajamento dos funcionários.

Costa (2018) aponta a mudança que a GE realizou, adotando o que denominou de filosofia de gestão, onde o gestor deixou de julgar o subordinado e passou a compartilhar com ele sua sugestão de melhoria, pontos fortes e objetivos com maior frequência e ao longo do ano.

As empresas necessitam, segundo Costa (2018), adotarem abordagens mais ágeis e eficientes para a definição de metas, para a medição de performance das equipes e, também para o sistema de recompensas e incentivos. Segundo ele, a adoção de critérios de avaliação subjetivos e pouco claros, somados a uma frequência que já não condiz com a velocidade com que as empresas precisam mudar e se adaptar perante as transformações do mercado, são fatores que estão decretando a falência da tradicional avaliação de desempenho anual.

Segundo Cappelli e Tavis (2018), a inovação rápida se tornou uma necessidade estratégica para a maioria das empresas que, para tal, precisam se transformar e ser mais ágeis. Na área de gestão de pessoas, as mudanças iniciaram nas avaliações de desempenho das empresas de tecnologia, que em muitos casos, trabalham por projetos. Como as pessoas trabalhavam em projetos de curto prazo, com amplitudes diferentes, conduzidos por diferentes gestores e organizados em torno de equipes, ficava impraticável realizar feedback pelo gestor uma vez por ano. Era necessário ter mais avaliações, mais frequentes e realizadas por mais pessoas.

As empresas de tecnologia vêm liderando essa transformação de gestão de desempenho e performance onde destacam-se ciclos de avaliação, feedback e ajuste de comportamento muito rápidos. Empresas de outros segmentos passaram a adotar a mesma prática com feedback mais frequente ao longo de ano, podendo corrigir os erros durante o percurso, melhorar o desempenho e aprender por meio da iteração (CAPPELLI e TAVIS, 2018).

A prática utilizada pelas empresas de tecnologia se baseia na filosofia ágil, que é base para as metodologias de gerenciamento de projetos de desenvolvimento de software. Essa filosofia está pautada sob quatro valores: interações constantes,

menos burocracia, ambiente colaborativo e rápida adaptação às mudanças (VIEIRA, 2018).

Cappelli e Tavis (2018) também citam a mudança ocorrida com os gestores, que recebem treinamentos para aprimorar suas habilidades de coaching. Os treinamentos seguem a filosofia ágil, realizados em pequenas etapas contínuas que são testadas na prática e ajustadas até atingirem o nível desejado. Um dos objetivos dessa capacitação é o aprimoramento de dar feedback, seja ele para um funcionário ou para a equipe e no recebimento de feedback dos pares e do time.

## **2.2 Entendimento aprofundado do problema**

Buscando ter o entendimento mais aprofundado da situação, foram utilizadas as técnicas de pesquisa documental, entrevistas semiestruturadas e observações do participante (autor desse trabalho).

A pesquisa documental foi realizada no setor de Recursos Humanos, em que constatou-se a existência de um procedimento controlado pela Qualidade e integrante da ISO9001, detalhando o processo de avaliação de desempenho, no formato 360°, que ocorre anualmente entre os meses de julho e setembro.

A avaliação é composta por itens que tratam a qualificação técnica, intelectual, emocional e comportamental do ocupante do cargo.

O formulário da avaliação possui espaços para inserir as justificativas tanto do avaliado (autoavaliação), como do gestor que está conduzindo o processo. No final do formulário, o gestor determina a pontuação, que possui as seguintes faixas:

- Abaixo de 60: não atende as competências para o cargo;
- 61 a 75: atende parcialmente as competências para o cargo;
- 75 a 90: atende adequadamente as competências para o cargo;
- 91 a 100: as competências atuais estão excelentes mediante os requisitos do cargo.

Como resultado da avaliação, origina-se o plano de ação para cada avaliado, no qual é revisado no início do ano subsequente.

Para profissionais em período de experiência, a avaliação ocorre no final do período dos noventa dias e é conduzida pelo gestor da área. Em casos de alteração de função e mudança de setor, também ocorre a avaliação de desempenho conduzida pelo gestor da área correspondente.

As pessoas que participam da avaliação (pares), são escolhidas aleatoriamente pelo gestor. As informações desses participantes servirão como elemento de informação para o gestor realizar a avaliação do profissional.

A avaliação e o seu resultado, são de responsabilidade do gestor. Porém, cabe a cada profissional apresentar os dados de evolução, fatos e resultados em relação ao desempenho.

Objetivos da avaliação desempenho para a organização:

- Análise e validação do período anterior;
- Negociação do plano de ação para o período seguinte;
- Realização do planejamento de carreira, levando em consideração o autodesenvolvimento;
- Consolidação do conceito de Remuneração Total (salário nominal, benefícios flexíveis e plano de participação nos resultados);
- Análise da evolução das competências.

Os formulários das avaliações ficam arquivados fisicamente no setor de recursos humanos e disponíveis para os gestores consultarem quando necessário.

Conforme citado, o plano de ação deve ser revisado no início do ano subsequente. Porém, não há registros físicos dessa etapa do processo no setor de recursos humanos. As informações ficam somente entre o gestor e o liderado.

Outra técnica utilizada para aprofundar o entendimento do problema foi com as entrevistas semiestruturadas, realizadas com a gestora de RH, com cinco gestores das áreas administrativa, comercial, engenharia e TI e com dez profissionais avaliados por esses gestores.

A gestora de Recursos Humanos comentou que o processo de avaliação de desempenho iniciou-se aproximadamente vinte anos atrás após uma viagem dos diretores para o Japão, onde puderam visualizar e entender o sistema Toyota de produção e as políticas praticadas em gestão de pessoas.

Segundo a gestora, a ferramenta 360° é um bom instrumento para a avaliação de desempenho e para os objetivos que a empresa determinou, mas, para ter uma maior efetividade, a forma de aplicação poderia ser repensada. A informação da pontuação, que hoje é repassada ao avaliado, poderia ficar somente com o gestor e com o RH.

Outro ponto que poderia ser modificado, na visão da gestora de RH, é o pós avaliação, onde as interações poderiam ser mais constantes. Traçar o plano de ação e o revisar com o avaliado após seis meses, um ano ou até não revisar, pode ser uma das causas dos profissionais não darem importância ao processo da avaliação de desempenho.

Os gestores, que realizam as avaliações dos profissionais das suas equipes, julgam, na sua maioria, que não se sentem preparados pois não receberam um treinamento adequado sobre a forma de aplicar e conduzir a avaliação de desempenho. Apesar de conhecerem o conceito da ferramenta, entendem que deveria haver uma maior aproximação do RH sobre o processo da avaliação e um parecer sobre cada avaliado.

Em sua totalidade, citaram que a pontuação é ineficiente e dão ênfase às justificativas que o avaliado faz na autoavaliação e nas próprias justificativas. A avaliação junto aos pares é praticada por todos, inclusive citam como ponto positivo da ferramenta.

O plano de ação é traçado, porém identificou-se casos em que o gestor aponta no plano as atividades da função do profissional. Dessa forma, não são definidas as ações para o desenvolvimento das competências do profissional, que é um dos objetivos da avaliação de desempenho. O acompanhamento do plano não é feito a cada seis meses conforme o procedimento, mas entendem que esse processo poderia ser revisto. Os feedbacks do dia a dia são feitos geralmente quando ocorre algum problema com o profissional, mas que podem não estar relacionados diretamente ao plano de ação.

Para os demais profissionais que são avaliados pelos gestores das áreas citadas anteriormente, foi definida uma amostragem em função do número elevado de pessoas. Ou seja, dez entrevistados de um total de vinte e sete. Optou-se também pela criação de uma faixa de entrevistados, ou seja, pessoas que participaram de mais de dez avaliações, entre cinco a dez e menos de cinco avaliações.

Quanto a importância, a maioria dos avaliados reconhece que é uma boa prática e que a empresa poderia continuar com a aplicação. Apesar de reconhecerem a dificuldade de apontar os seus pontos fortes e fracos, entendem que a avaliação mostra ao profissional como ele está em relação às competências que a empresa definiu.

Sobre a efetividade, eles foram questionados se consideram a avaliação de desempenho efetiva na empresa. A grande parcela considera que não há efetividade pois não compreende os critérios da pontuação quando a autoavaliação é confrontada com a avaliação do gestor. Segundo os avaliados, o gestor pontua as competências de uma forma que implicará negativamente no momento de fazer uma avaliação de aumento salarial.

Os avaliados também foram questionados sobre o plano de ação e o feedback ao longo do ano. Identificou-se que os planos de ação são traçados, porém sentem falta de um maior acompanhamento das ações, onde os gestores esperam a próxima avaliação para dar o feedback. Ou seja, um ano depois. Para a maioria deles, esse período de espera transparece que o gestor não trata com a devida importância o plano de ação e o feedback.

Além dos documentos e das entrevistas, a observação do participante foi uma técnica de coleta utilizada para coletar dados, visto que, o autor desse trabalho atua no setor administrativo. Então, ao longo dos meses de janeiro, fevereiro e março de 2019 observou-se aspectos como a falta de orientação do gestor para com o liderado sobre situações de carreira, sobre comportamento e sobre definição de metas de desempenho. Além disso, observou-se que o RH está direcionando os seus esforços para tarefas administrativas e dando menos atenção para a gestão de pessoas.

### **2.3 Apresentação da solução**

Diante de um mercado altamente competitivo e que muda muito rápido, a avaliação de desempenho anual, sem um acompanhamento continuado sobre as ações de desenvolvimento humano, atende cada vez menos as necessidades das organizações.

A realização das entrevistas, a observação do participante e a análise da documentação dos processos do setor de Recursos Humanos, apontaram que o processo de avaliação atualmente praticado não possui uma uniformidade de aplicação em função da distância do RH no processo. A pontuação não é utilizada pelos gestores como indicador se o profissional atende ou não as competências para o cargo. O plano de ação traçado para o ano, não possui as reuniões de feedback de acompanhamento e revisão ao longo desse mesmo ano. Isso faz com que o plano

fique defasado, além de gerar a desmotivação dos profissionais e a perda de credibilidade do método.

A proposta presente nesse trabalho pretende buscar o equilíbrio entre a cultura e as convicções da empresa, com as necessidades dos gestores e dos demais profissionais.

A empresa considera a avaliação de desempenho como uma das formas de melhorar o resultado da companhia em função do crescimento profissional das pessoas. No curto prazo, propõe-se que o modelo atual de avaliação 360º não seja abandonado por completo, pois uma mudança radical no processo teria um impacto significativo. É mais saudável fazer o processo de mudança de forma gradativa.

Atualmente a reunião anual do gestor com o liderado possui dez competências que são avaliadas e pontuadas. Sugere-se que esses dez itens sejam revisados e, se possível, diminuídos para tornar a reunião mais simples, mais objetiva. A avaliação dos pares permanece pois nas entrevistas foi indicada como ponto positivo.

A pontuação foi citada pelos gestores como não relevante no processo e pode ser retirada da avaliação. Os gestores dão ênfase às justificativas pois entendem que a pontuação gera subjetividade e os liderados não conseguem entender a métrica apontada pelo gestor.

O plano de ação utilizado atualmente pode ser mantido. Os gestores são os responsáveis por montar o plano, em que são estabelecidas ações sobre as competências que o liderado precisa desenvolver, por que fazer, como fazer, quando fazer e onde fazer. Nesse ponto deve haver a interferência do RH em conjunto com o gestor para avaliar se as ações elencadas alavancam o desempenho do profissional. Esse plano deve ser revisado no máximo a cada três meses, tornando os ciclos de feedback mais curtos com o objetivo de aumentar a interação entre os envolvidos, monitorar a evolução do plano de ação e fazer as devidas manutenções nas ações.

A participação do RH é muito importante para que esse processo funcione. Desde a formatação do modelo proposto, passando pela capacitação do gestor, pelo plano de ação e pelo acompanhamento dos feedbacks entre gestor e liderado. Com isso, o RH terá mais elementos para identificar quais treinamentos são necessários para proporcionar o desenvolvimento constante dos profissionais, gerando mais rendimento e qualidade no trabalho.

Comparativo entre o modelo atual de avaliação de desempenho e o modelo sugerido:

Quadro 1 – Comparativo entre o modelo atual e o sugerido

<b>Processo</b>	<b>Atual</b>	<b>Sugerido</b>
Avaliação anual	Sim	Sim
Avaliação dos pares	Sim	Sim
Pontuação das competências	Sim	Não
Plano de ação	Sim	Sim
Periodicidade do feedback	Semestral	Trimestral
Tipo do feedback	Formal	Formal
Participação do RH	Baixa	Alta

Fonte: Elaborado pelo autor.

Visando o médio e longo prazo, sugere-se que a avaliação de desempenho anual seja abandonada pela empresa e seja implementado um modelo mais ágil. Costa (2018) observa que abordagens mais ágeis e eficientes são necessárias para a medição de performance das equipes.

O processo pode ser substituído por interações constantes entre gestor e liderado, onde o liderado também expõe o seu parecer sobre o gestor. Mais do que o indivíduo, a ênfase está na equipe, ou seja, o gestor fornece e recebe o feedback da equipe.

As discussões de performance visam o futuro e não em julgar o passado e pontuar as competências. Aqui, fala-se muito em carreira, propósito e no aprimoramento do que está funcionando.

Atualmente, a empresa possui um plano de negócios com uma ambição de resultado definida até 2022. Desse plano, nascem ações estratégicas para todos os setores com as devidas metas. Cabe aos gestores, estabelecerem ações operacionais para as suas equipes que sustentem as ações estratégicas, visando a ambição de resultado. A partir de indicadores, pode-se medir como está a contribuição de cada um no resultado, como por exemplo, a produtividade versus o custo produtivo, os índices de qualidade versus o custo de assistência técnica, entre outros.

A avaliação de desempenho e o plano de ação, no cenário atual e no sugerido para o curto prazo, são feitos em formulários em meio físico. Para essa nova formatação sugere-se a implantação de um software que permita registrar as

competências do profissional, os objetivos, plano de desenvolvimento e que a comunicação entre as partes possa ser feita a qualquer momento. Existem ferramentas de mercado que ajudam a tornar o processo mais interativo e mais amigável, possibilitando o acompanhamento do desenvolvimento do profissional, como as aplicações da Senior Sistemas, da Solides, Oracle Taleo, Appraisd, BetterWorks e Reviewsnap.

Outra mudança está na atuação do gestor, que passa a ser coach. Nesse ponto, há pela frente uma curva de aprendizado até a eficácia, pois o gestor precisa ser capacitado aos poucos, praticar e fazer os ajustes necessários. Essa grande mudança poderia ser gradativa conforme o nível de amadurecimento do novo modelo de trabalho.

Independentemente da mudança ou não no formato da avaliação de desempenho e feedback, as informações levantadas durante as entrevistas mostraram que os gestores poderiam ser capacitados continuamente sobre gestão de pessoas, liderança, feedback, empatia, motivação e outros temas relacionados. O RH também poderia contribuir com uma maior aproximação junto aos gestores, dando-lhes o suporte necessário para fazer a gestão dos profissionais.

### **3 RETORNO PREVISTO DA SOLUÇÃO**

Por treze anos, a empresa esteve na lista da Great Place To Work como uma das melhores empresas para trabalhar e existe uma expectativa interna de que isso volte a acontecer. As propostas apresentadas nesse trabalho não visam especificamente essa questão, mas espera-se que possam contribuir para tal.

A partir das soluções propostas, almeja-se atingir patamares mais elevados na pesquisa de clima organizacional, que abrange aspectos como o nível de apoio da liderança e da organização, o controle e a pressão exercidos pela empresa e pelo gestor sobre o comportamento e o desempenho dos empregados, e o nível de união, vínculos e colaboração.

Espera-se que o RH possa contribuir de forma mais efetiva com o processo de avaliação de desempenho, que os gestores sintam-se capacitados para avaliar e promover o crescimento profissional das suas equipes e que os demais profissionais possam ter a clareza se estão seguindo no caminho desejado pela empresa.

Existe também, a expectativa de que as soluções reflitam positivamente em indicadores, como a diminuição dos índices de rotatividade, de absenteísmo e de assistência técnica e o aumento do índice de produtividade. Todos eles refletem diretamente nos resultados financeiros da empresa.

#### **4 APLICAÇÃO E/OU AVALIAÇÃO DA SOLUÇÃO**

A proposta presente nesse trabalho ainda não foi aplicada, porém buscou-se a avaliação junto às pessoas chave dentro da empresa, como a gestora do RH, os cinco gestores que participaram das etapas anteriores e mais um gestor da área fabril que não participou das etapas anteriores.

Para a gestora de RH, quaisquer mudanças que venham a ser implementadas no formato da avaliação de desempenho, precisam ser feitas gradativamente e algo radical não seria bem visto pela alta gestão. Rabaglio (2004) pondera que a avaliação de desempenho, se bem aplicada, trará grandes benefícios para as equipes e as organizações.

Segundo ela, as mudanças sugeridas a curto prazo poderiam refletir positivamente no clima organizacional e nos indicadores estratégicos. Ela concorda em repensar como a quantidade das competências avaliadas poderia ser condensada, deixando o processo mais leve e ocupando menos tempo dos envolvidos. Ela posicionou-se a favor da continuidade da pontuação, mas sem ser comunicada ao liderado. Essa informação deveria ficar com o gestor e com o RH, mas, por outro lado, concorda que o número em si pode trazer subjetividade. A alteração da periodicidade do feedback semestral para trimestral foi vista como benéfica para o acompanhamento das ações pois poderá gerar um maior engajamento dos profissionais.

Quanto ao modelo sugerido para médio e longo prazo, ela entende que é possível aplicar, mas que deverá ser amplamente discutido com a alta gestão pois trata-se de uma quebra de paradigmas. Conforme ela, os ciclos curtos de feedback são fundamentais pois as mudanças internas e externas estão cada vez mais velozes e os profissionais de todos os níveis da organização precisam de acompanhamento e desenvolvimento para ter as competências para suprir as necessidades da empresa. Por fim, entende que o RH deveria se aproximar mais do processo, mas para isso dependeria de um incremento de profissionais para atender as demandas.

Os cinco gestores consideram que as mudanças a curto prazo são necessárias, principalmente quanto à participação do RH. Como eles possuem dificuldade na aplicação e na elaboração do plano de ação, ainda mais quando se fala em desenvolvimento de pessoal, essa aproximação do RH refletirá positivamente para os próprios gestores e para os demais liderados.

Segundo esses mesmos gestores, condensar a quantidade de competências presente na avaliação, talvez não seja suficiente para deixar o processo mais leve. Eles entendem que o modelo a médio e longo prazo seria o mais adequado pois rege um acompanhamento contínuo junto ao liderado, trazendo benefícios para ambas as partes e para a empresa como um todo. Eles também concordam em retirar a pontuação, pois atualmente não a utilizam e focam nas explicações sobre as competências para cada liderado.

Independentemente de serem as aplicadas as ações a curto, médio ou longo prazo, os gestores concordam que a adoção de uma ferramenta para centralizar, gerir e compartilhar as informações com os envolvidos contribuiria para um ambiente colaborativo, com maior comprometimento e salutar para o clima da organização.

O gestor da área fabril, que não participou das etapas desse trabalho, observa que ações precisam ser tomadas pois, assim como outros gestores de produção, possuem equipes maiores que as dos cinco gestores participantes. Isso implica em um processo de avaliação mais oneroso. Mas por outro lado, pondera que os profissionais do chão de fábrica terão dificuldade em se adaptar a uma ferramenta web ou a um sistema, já que o nível de instrução é diferente em relação aos profissionais de outros setores.

## **5 COMENTÁRIOS FINAIS**

De acordo com os conceitos apresentados, a avaliação de desempenho possui papel estratégico para o gerenciamento de pessoas nas organizações. Através desse processo, é possível identificar as necessidades de capacitação e desenvolvimento das pessoas, pois são elas que auxiliam as empresas a atingir os resultados necessários para competir no mercado.

O diagnóstico realizado mostrou o distanciamento do RH no processo de avaliação de desempenho e nos feedbacks. O gestor não enfatiza o sistema de pontuação e isso confunde os liderados pois eles não entendem se estão atingindo as

competências para o cargo. O plano de ação elaborado não possui o devido acompanhamento durante o ano e com os movimentos da organização, esse plano fica defasado. Além disso, os profissionais ficam desmotivados e desacreditados com o modelo.

A proposta apresentada procurou respeitar o histórico da empresa com o processo de avaliação de desempenho e as suas convicções, não gerando, a curto prazo, uma mudança brusca no formato atual. As mudanças sugeridas referem-se à extinção do sistema de pontuação das competências, ao feedback entre gestor e liderado com uma periodicidade menor e a participação mais efetiva do RH durante todo o processo.

As mudanças mais profundas propostas nesse trabalho visam o médio e longo prazo. Os modelos tradicionais de avaliação de desempenho dão maior foco ao passado e os novos formatos estão voltados para discutir o futuro, a carreira, o propósito e potencializar os talentos. São modelos mais leves e mais ágeis, com interações constantes e metas claras. Costa (2018) aponta para uma filosofia de gestão, onde o gestor deixa de julgar o subordinado e passa a compartilhar com ele sua sugestão de melhoria, pontos fortes e objetivos com maior frequência e ao longo do ano.

As metas e as ações do plano de ação dos profissionais devem estar conectadas aos objetivos da organização, sejam elas operacionais ou de desenvolvimento. O plano criado para o ano e revisado semestralmente, passa a ter revisões cíclicas a cada três meses com alterações e inclusões de novas ações de acordo com as necessidades da empresa, pois o mercado está em constante movimento e a empresa precisa estar atenta para isso.

O processo de acompanhamento contínuo do gestor para com o liderado é ponto chave quando se fala em desenvolvimento, em futuro e em potencializar aquilo que o indivíduo tem de melhor. Não é necessário esperar uma data específica para fornecer o feedback. Ele deve ser constante e isso cria uma relação verdadeira entre as partes onde podem ser discutidas as expectativas e as necessidades de desenvolvimento e novas oportunidades podem ser descobertas.

Nesse modelo, o gestor é o protagonista para o sucesso do processo. Hoje, o gestor não se sente preparado e isso terá um impacto significativo quando o plano de ação é elaborado vinculado as estratégias da empresa, quando os ciclos de feedback

são mais frequentes e quando deve-se focar no futuro e no desenvolvimento do liderado.

O RH precisa ter um caráter mais estratégico na organização e não focar somente nas tarefas administrativas. Deverá se aproximar das estratégias da empresa e suportar os gestores com as capacitações necessárias para manterem o modelo funcionando. Além disso, deverá participar do processo apoiando os gestores no desenvolvimento das pessoas, pois o modelo proposto permitirá que o RH tenha dados e informações mais apuradas dos profissionais podendo tomar decisões sobre plano de carreira, treinamento, promoções, salários, benefícios e desligamentos.

O RH, juntamente com o setor de Tecnologia da Informação, deverá avaliar quais são as ferramentas disponíveis no mercado para fazer o gerenciamento desse processo de ponta a ponta. Tornando o processo visível para os interessados e com a devida segurança da informação. Deve-se levar em consideração as observações feitas pelo gestor fabril sobre as dificuldades de utilização da tecnologia por parte dos profissionais do chão de fábrica.

Diante das observações feitas pelas pessoas-chaves percebe-se que a proposta de solução pode ser adotada, mas deve ser feita uma análise minuciosa pela alta gestão da empresa, pois as mudanças refletem significativamente no que está sendo praticado atualmente. Propõe-se a médio e longo prazo justamente para que seja uma mudança planejada e executada gradativamente com os devidos ajustes de acordo com as necessidades da empresa.

## REFERÊNCIAS

CAPELLI, Peter; TAVIS, Anna. O RH torna-se ágil. **Harvard Business Review Brasil**, São Paulo, 01 abr. 2018. Disponível em: <<https://hbrbr.uol.com.br/rh-agil-feedback/>>. Acesso em 03 nov. 2018.

CASTRO, Renato. A morte da avaliação de desempenho anual e as novas tendências na gestão de desempenho e performance. 28 fev. 2018. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-morte-da-avaliacao-de-desempenho-anual-e-as-novas-tendencias-na-gestao-de-desempenho-e-performance/109494/>>. Acesso em 24 nov. 2018.

COSTA, Renata. Avaliação de desempenho: grandes companhias abrem mão do tradicional processo anual, baseado em metas e rankings, para adotar um modelo mais flexível e ágil. **Revista Você RH**, São Paulo, ed. 56, jun./jul. 2018.

FISCHER, A. L. **A Constituição de Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil** – Editora, Atlas. 1998.

GAMEIRA, Jorge. **Gestão total**: a importância do RH na organização. São Paulo: Pioneira, 2002.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Gestão por competências**: ferramentas para avaliar e mapear perfis. 2 ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

KAUFLIN, Jeff. Hate Performance Reviews? Good News: They're Getting Shorter and Simpler. **Forbes**, USA 09 mar. 2017 Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/jeffkauflin/2017/03/09/hate-performance-reviews-good-news-theyre-getting-shorter-and-simpler/#5d3deae9384e>>. Acesso em 24 nov. 2018.

LEMOS, Anderson Queiroz; PICCHIAI Djair. **Práticas de Gestão e Desempenho Financeiro**: Um Estudo Realizado em Empresas da Região de Campo Limpo Paulista. Desenvolvimento em Questão 12(25), 279-311. Ijuí: Unijuí, 2014.

LUITZ, Mário Paulo; REBELATO, Marcelo Giroto. Avaliação do desempenho organizacional. In: ENEGEP, 2003. Ouro Preto. **Anais...** Ouro Preto: XXIII ENEGEP, 2003.

MARQUES, José Roberto. Quais são os tipos de avaliação de desempenho. **Portal IBC**, São Paulo, 17 jul. 2018. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/quais-sao-os-tipos-de-avaliacao-de-desempenho/>>. Acesso em: 10 ago. 2018.

MARRAS, Jean Pierre; TOSE, Marília de Gonzaga Lima e Silva. **Avaliação de desempenho humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramenta de Avaliação de Performance com foco em Competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SILVA, Mateus de Oliveira. **Gestão de pessoas através do sistema de competências**: estratégias, processos, desempenho e remuneração: fundamentos e aplicação. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

VIEIRA, Agatha. Metodologia Agile: o que é e como aplicar. 30 jul. 2018. Disponível em: < <https://www.lecom.com.br/blog/valores-da-metodologia-agile/>>. Acesso em 20 out. 2018.