

Avaliação de desempenho

como construir um processo
de análise justo



Índice

Clique nos **círculos** e navegue pelos capítulos

Introdução

Pontos
de atenção

O que é uma avaliação
de desempenho?

Objetivos de
uma avaliação

Métodos
comuns

Conclusão

Qual é o grau/nível deste material?

✓ **Básico:** aborda conceitos essenciais da área de RH e tem dicas práticas para sua rotina.

Intermediário: aborda funções e exemplos mais complexos, para quem já possui experiência na execução.

Avançado: apresenta estratégias avançadas e traz compreensão aprofundada sobre o tema.

01 Introdução

Veja mais conteúdos como esse em nossas redes!

Introdução

A avaliação de desempenho é uma forma de medir o desempenho dos colaboradores para reconhecer talentos, criar planos de desenvolvimento e entender mais a fundo o quadro de funcionários. A ferramenta, que possui muitas metodologias, é amplamente utilizada por empresas em todo o mundo.

E por ser uma prática antiga, quanto mais você se aprofunda no tema, novas camadas de complexidade são adicionadas. Portanto, desenvolvemos este material para ajudar você na construção e execução de uma avaliação de desempenho bem estruturada, coerente e com resultados seguros.



02 Antes, alguns pontos de atenção

Veja mais conteúdos como esse em nossas redes!



Antes, alguns pontos de atenção

Uma avaliação de desempenho está suscetível a alguns erros e vieses durante a execução. Isso é normal e acontece em toda a aplicação, mas significa que você precisa tomar um cuidado redobrado.

A análise é momentânea e não é de personalidade

Um funcionário com performance abaixo da média hoje, não significa que deve ser desligado. Em poucos meses, o cenário pode mudar e ele tornar-se um top performer. Ao mesmo tempo, a avaliação não mede ou define a personalidade. Se você busca entender melhor o comportamento de cada colaborador, é recomendável que utilize de testes de perfil.

Não tenha medo da subjetividade

Esse é um processo subjetivo e que pode sofrer impacto de inúmeras variáveis, e tudo bem. Quando falamos de pessoas, a subjetividade faz parte e deve ser abraçada e entendida como parte fundamental da análise. A avaliação de desempenho não define percepções em pedra e seus resultados devem ser analisados com cautela, de forma humana e empática.

Conheça — e lute contra — os vieses

Efeito Halo e Efeito Horn

O **Efeito Halo** define que, ao gostarmos de uma característica de uma pessoa, esse sentimento positivo se espalha para a figura como um todo. O que nos faz uma pré-definição positiva com o indivíduo. O **Efeito Horn** é o contrário. Ao não gostarmos de algo, o sentimento extrapola a característica e é absorvida no indivíduo, fazendo com que tenhamos uma percepção negativa e sem justificativa.

Em uma avaliação de desempenho, isso refletiria negativamente, criando uma visão irreal e baseada em conceitos pré-definidos e injustos.

Efeito Dunning-Kruger

Pessoas que possuem pouco conhecimento sobre algo, mas acreditam serem experts, são exemplos do Efeito Dunning-Kruger. Essas pessoas se julgam muito bem capazes, com vasto conhecimento e aptidão, tendo uma perspectiva diferente da realidade. Esse pensamento afeta os resultados de uma autoavaliação, por exemplo.

Síndrome do impostor

Por outro lado (e muito comum atualmente), a síndrome do impostor faz com que pessoas com boas qualidades, conhecimentos e habilidades, acreditem que são piores do que realmente são. Novamente, afeta negativamente na autoavaliação.



1

2

Relações de trabalho

Pessoas que possuem uma boa relação com o líder, podem receber uma avaliação melhor. Por outro lado, caso exista um problema entre as duas partes, os resultados serão enviesados. Nesse caso, a avaliação pode ser exageradamente rígida ou desproporcionalmente positiva.

Para uma boa avaliação de desempenho, é necessário entender os pontos positivos e de atenção que englobam esse processo. No mais, sempre busque a melhor forma de adquirir resultados confiáveis e de reduzir vieses que atrapalham a avaliação.



03 Método ou ferramenta: o que é uma avaliação de desempenho?

Veja mais conteúdos como esse em nossas redes!

1

2

3



Método ou ferramenta: o que é uma avaliação de desempenho?

Ambos! Avaliação de desempenho é uma **ferramenta** de medição da performance e desempenho dos colaboradores que, em sua maioria, utiliza de **metodologias** para execução, mensuração e análise.

É amplamente utilizada pelo RH, mas também por todos os outros setores da empresa, para entender quem são os colaboradores top performer e os que precisam melhorar; para dar promoções de forma justa e feedbacks construtivos com base em análises.

Para boa parte dos negócios, é uma prática essencial para manter a produtividade da equipe, com um time alinhado e de alta performance. Além disso, é uma excelente ferramenta para entender quais colaboradores precisam de ajuda e onde a empresa pode atuar para facilitar e aprimorar o trabalho de todos e todas.

Na gestão de pessoas, foi uma maneira mais justa e coerente de

1

2

3

avaliar o desempenho dos colaboradores e comparar com os resultados da empresa. Dito isso, existem vários modelos no mercado (uns que já existem há dezenas de anos, outros mais recentes) para execução de uma avaliação de desempenho.

O que deve compor uma avaliação de desempenho?

Não há regra. Na internet, você encontra inúmeros formulários de avaliação, um mais simples, outros mais complexos, e todos possuem algumas diferenças. Tudo depende do que você busca avaliar.

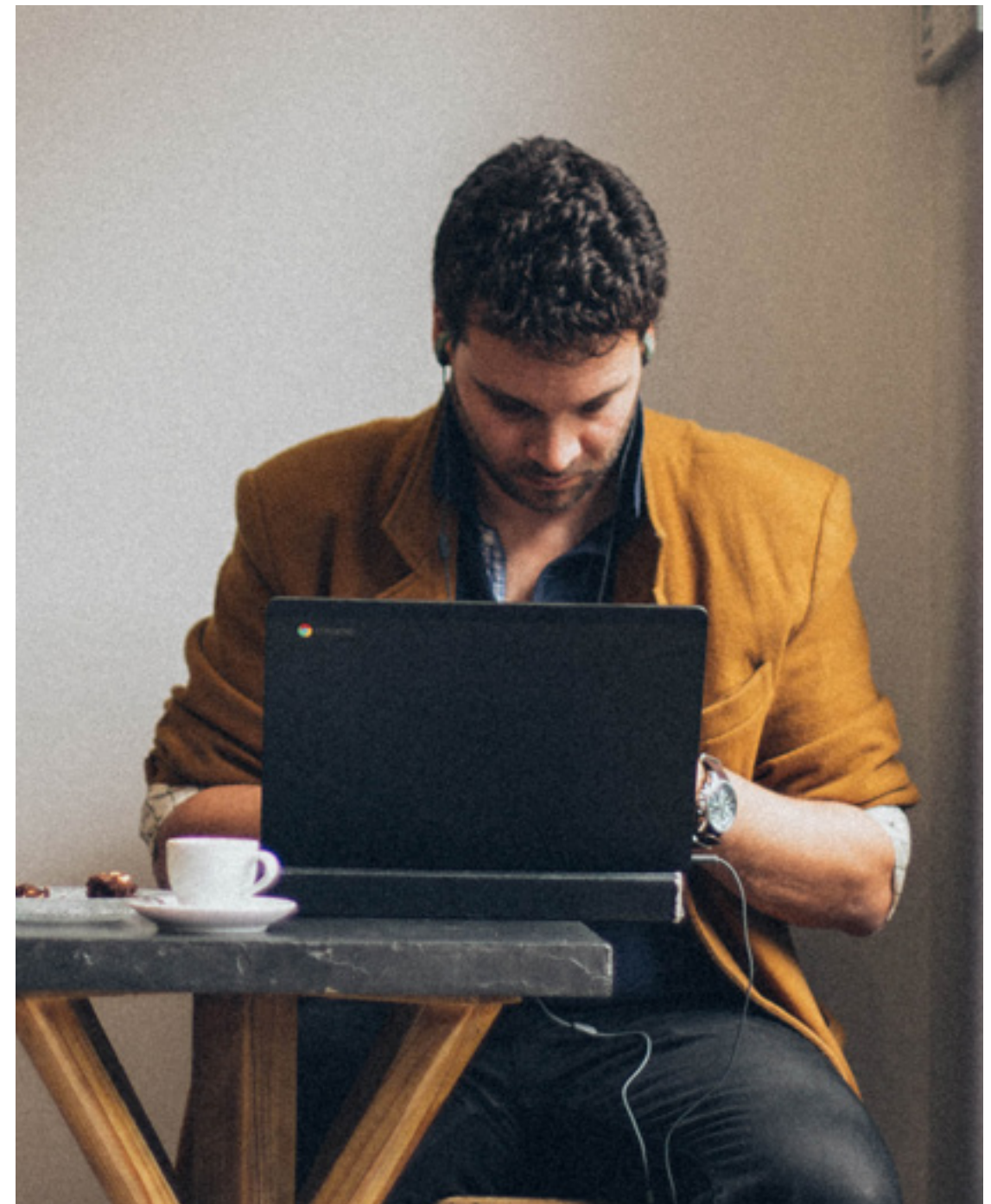
Entretanto, é recomendável utilizar de alguns critérios e pontos de avaliação para melhor explorar os resultados e competências dos colaboradores. Considere, então, utilizar desses pontos para construir a sua avaliação:

Atingimento de resultados

A avaliação de desempenho precisa ser bem precisa e justa. Portanto, é importante avaliar o atingimento de resultados em números, isso dará um embasamento maior na avaliação. Em quantos por cento o colaborador atingiu os resultados? A média final do atingimento das OKRs ficou em quanto?

Conhecimento

A partir deste ponto, começamos as análises subjetivas e que precisam ser feitas com cautela. Na avaliação de conhecimento, será considerado se o colaborador conhece a teoria necessária



1

2

3

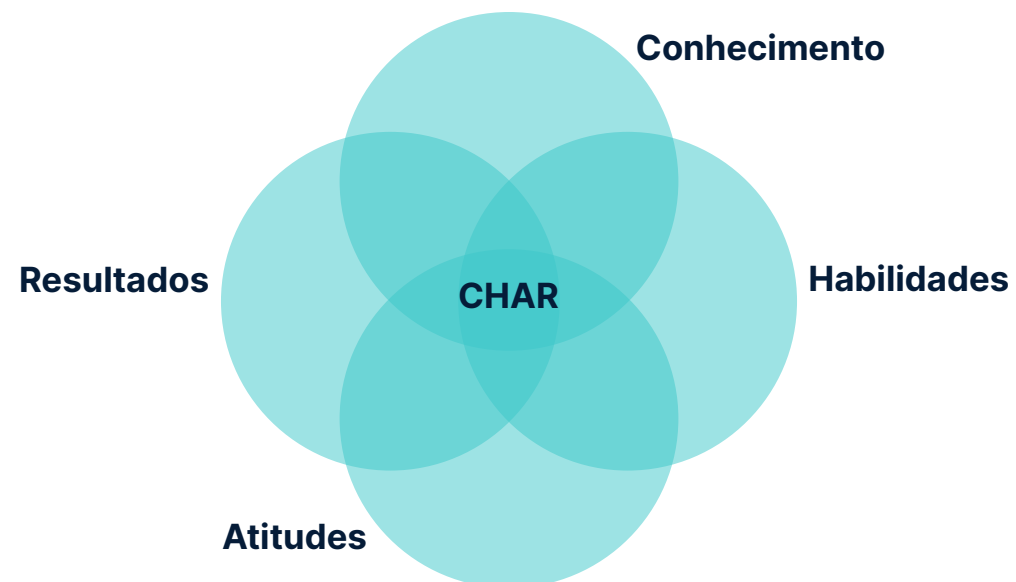
para executar a sua função, adquirida por meio de experiências prévias, formação acadêmica ou estudos.

Habilidades

Avaliaremos, aqui, se o colaborador possui as habilidades necessárias para colocar o conhecimento em prática. Considere a competência na utilização de ferramentas e processos. Basicamente iremos avaliar as hard skills dos colaboradores.

Atitudes

Por último, avalie as atitudes. Aqui, serão consideradas competências comportamentais. O colaborador possui atitudes coerentes com a cultura organizacional e que são valorizadas pela empresa? Coloque os pontos mais importantes. Ao contrário da etapa de Habilidades, em Atitudes avaliamos as soft skills dos colaboradores.



1

2

3



Um comitê de calibração é necessário?

Um comitê de calibração da avaliação de desempenho é composto por pessoas, geralmente líderes, que possuem muito conhecimento sobre os setores e valores da empresa. Esse comitê tem como objetivo ser um segundo olhar crítico na avaliação de resultados para apontamento de erros e notas equivocadas.

Por ser um processo, em sua maioria, subjetivo, a avaliação pode ter seus resultados comprometidos. Por isso, uma calibração é feita para garantir maior assertividade do processo.

Por outro lado, é necessário construir uma avaliação bem coerente e coesão, passando as informações necessárias para que os colaboradores a executem da melhor forma possível. Se os resultados são constantemente revistos, provavelmente existe um problema na avaliação e todo o processo precisa ser reconsiderado.

No mais, é muito importante que os líderes, gestores e diretores tenham confiança no processo e acreditem nos números apresentados — para tanto, a etapa de planejamento e execução da avaliação deve ser feita à risca. Caso contrário, o processo não terá peso e não servirá para melhorias dentro da empresa.

04 Objetivos de uma avaliação de desempenho

Veja mais conteúdos como esse em nossas redes!

Objetivos de uma avaliação de desempenho

Empresas utilizam o processo de avaliação de desempenho por muitos motivos. Separamos os mais comuns para você, confira!

Promoção

A avaliação entra para tornar o processo de promoção mais justo e meritocrático. Assim, com base em resultados alcançados, conhecimentos e competências, a decisão torna-se mais assertiva.

Autoconhecimento

Uma avaliação de desempenho é uma ótima forma de autoconhecimento, principalmente nas autoavaliações. Ao dedicar alguns minutos para responder o formulário, o colaborador é forçado a pensar sobre sua trajetória, seus pontos fortes e os de melhoria.

Aumento salarial

Para aumento salarial, é ideal considerar alguns fatores, como tempo de casa, função exercida, comportamento e resultados





alcançados. Sendo assim, a avaliação de desempenho auxilia nos dois últimos pontos. Assim como a promoção, é uma forma analítica e precisa de tomar uma decisão.

Feedback e feedforward

Para os líderes, a avaliação ajuda na hora de construir feedbacks e feedforwards bem estruturados e coerentes. Aliás, é uma boa prática apresentar os resultados da avaliação em uma reunião 1:1 (one-on-one) com o liderado, onde o líder consegue elogiar os pontos fortes e propor ações de melhoria para os pontos fracos.

Desenvolvimento profissional

Para saber onde você quer chegar, é imprescindível entender o seu ponto de partida. A avaliação colabora no entendimento da carreira profissional, em que momento a pessoa se encontra e quais passos precisa dar para alcançar seus objetivos profissionais.

05 Métodos de avaliação de desempenho

Veja mais conteúdos como esse em nossas redes!

1

2

3

4

5

Métodos de avaliação de desempenho

Existem muitas maneiras de executar uma avaliação de desempenho. Dependendo da ferramenta ou metodologia utilizada, a aplicação tende a mudar, podendo até mesmo mostrar resultados diferentes.

Nesse sentido, e antes de mais nada, é preciso entender o objetivo da sua avaliação de desempenho. É para entender o desempenho individual para promoção, reconhecimento ou feedbacks? A autoavaliação, para o que você precisa, é necessária? O quão interessante é para você que os pares de um profissional o avaliem?

Tendo em mente o que você pretende alcançar, confira alguns métodos a seguir de avaliação de desempenho que você pode utilizar na sua empresa.

Autoavaliação

Considerando os pontos que devem compor uma avaliação e que foram anteriormente listados neste material, uma



1

2

3

4

5

autoavaliação é feita pelo colaborador sobre si mesmo. Aqui, o que importa é a autoavaliação, como a pessoa se enxerga como profissional, suas competências e habilidades. É uma ótima ferramenta para desenvolvimento profissional.

Avaliação 180 graus

A avaliação é feita pelo pela liderança direta do colaborador — como uma meia volta, em 180°. Com base no dia a dia, resultados, competências e entregas, o líder deve avaliar vários pontos dos colaboradores.

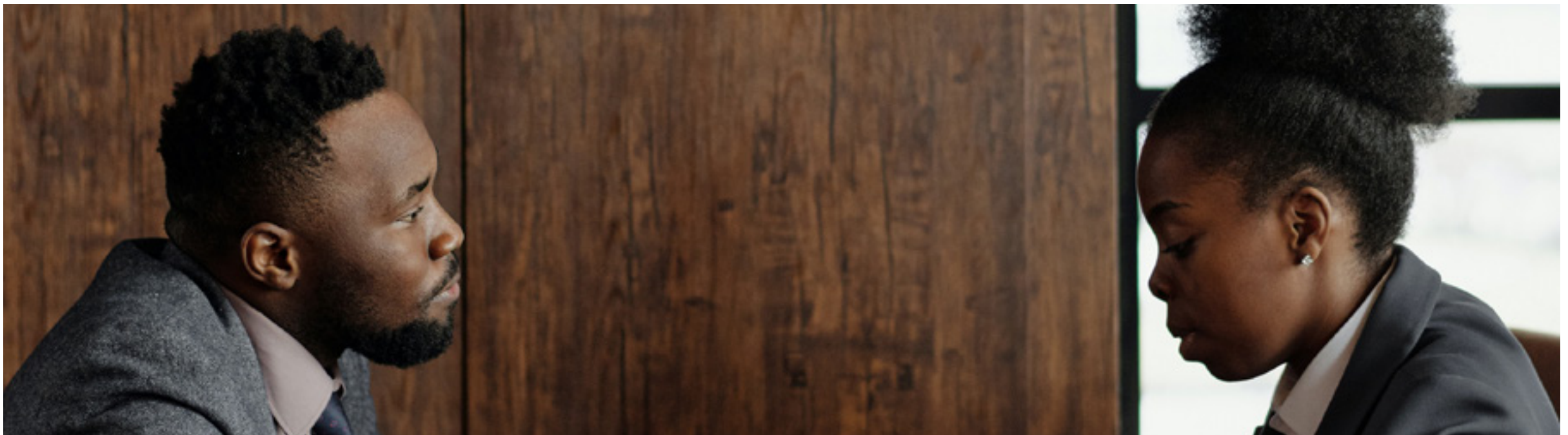
Avaliação 360 graus

Como uma volta completa, é feita uma autoavaliação, uma

avaliação dos pares, líderes e stakeholders que possuem contato direto com o colaborador. O intuito dessa análiseavaliação é fornecer uma visão mais ampla do desempenho, de diferentes pontos de vistas e opiniões. É uma avaliação mais complexa, que precisa ser desenvolvida e aplicada com cautela.

Matriz 9 box

Provavelmente a avaliação de desempenho mais conhecida no mercado, a 9 box foi criada pela multinacional McKinsey no início da década de 70. É uma avaliação que, com base nos resultados da avaliação (competência x desempenho), separa o colaborador entre 9 quadrantes. Essa avaliação possui um bom fundamenta e metodologia, é amplamente utilizada e validada no mercado.



06 Conclusão

Veja mais conteúdos como esse em nossas redes!

1

2

3

4

5

6

Conclusão

Esperamos que este material tenha esclarecido as principais dúvidas sobre o processo. Lembre-se: a avaliação de desempenho é um processo sem receita: em cada empresa, você encontrará formas diferentes de executá-la. O que importa, ao fim, é desenvolver um processo justo, livre de vieses e que ajuda os colaboradores no desenvolvimento profissional.



O conhecimento não acaba aqui

Agora que você está por dentro de todas as novidades de um Recrutamento e Seleção moderno e mais orientado a resultados, **que tal continuar se aprimorando?** Separamos alguns materiais para fortalecer ainda mais sua estratégia:

↑ Clique na imagem e acesse o conteúdo!

Autores

Conheça o time por trás desse material especial feito com carinho para você:

Valmir Alves

Especialista de Conteúdo

Mariana Cremonesi

Especialista de Conteúdo

Letícia Lopes

Designer gráfica

Escreva para nós!

Respondendo esse formulário você nos ajuda a **continuar evoluindo** e a melhorar nossos materiais:

Quer trazer a melhor experiência para o seu candidato?

Faça uma avaliação gratuita e rápida com nossos especialistas - dura só 5min - e contrate as pessoas certas com muito menos esforço



Obrigada por ler nosso material!
Esperamos que tenha gostado :)

A Gupy

... é o software número 1 de recrutamento e seleção no país. Ajudamos empresas a construir um processo digital, eficiente, preciso e com experiências incríveis para o RH, gestores e candidatos.

Nossa tecnologia utiliza Inteligência Artificial para ranquear os melhores candidatos e se integra com outros produtos de R&S para que tudo possa ser realizado e analisado em um único lugar, substituindo por completo o Excel, planilhas e gestão por e-mail. Muito mais visibilidade e resultados, com a formação de equipes incríveis para toda a organização!

