

O que é Avaliação de Desempenho e por que preciso disso na minha empresa?

Produzido por Humanus
Empresa Júnior



humanus

Assessoria & Consultoria em Gestão de Pessoas



Sumário

Sobre a Humanus Empresa Júnior	2
O que é Avaliação de Desempenho?	3
09 Tipos de Avaliação de Desempenho	5
Importância da Avaliação de Desempenho	11
Na prática: Dicas de como melhorar esse processo na sua empresa!	15
Notas Finais	18
Referências	19





Sobre a Humanus Empresa Júnior

Este material foi produzido pela Humanus Empresa Júnior, uma associação civil sem fins lucrativos fundada em 23 de maio de 1997. Constituída por alunos de graduação do curso de Psicologia da Unesp Assis, nossa empresa é especializada na execução de serviços na área de Gestão de Pessoas, apresentando excelência em sua atuação.

Atualmente, percebemos que as relações interpessoais nas empresas são cada vez mais valorizadas. Por isso, é importante desenvolver estratégias e projetos na área de Recursos Humanos, a fim de que haja uma melhoria nas relações entre lideranças e colaboradores no ambiente de trabalho. Diante disso, a Humanus oferece a sua empresa diversos serviços personalizados, como:

- **Pesquisa de Alinhamento Cultural** (na modalidade online)
- **Recrutamento e Seleção de Pessoal** (nas modalidades presencial e online)
- **Treinamento de Pessoal** (nas modalidades presencial e online)
- **Análise e Descrição de Cargos** (na modalidade presencial)
- **Pesquisa de Clima Organizacional** (nas modalidades presencial e online)
- **Diagnóstico Organizacional** (na modalidade presencial)
- **Orientação Profissional** (nas modalidades presencial e online)
- **Avaliação de Desempenho** (na modalidade online)

Por fim, gostaríamos de lembrá-lo que a Humanus Empresa Júnior se encontra disponível para negociar uma possível parceria ou responder eventuais dúvidas que possam surgir! As formas de entrar em contato conosco estarão ao fim deste material, então, não hesite em nos contatar!

Logo, esperamos que essa leitura rápida seja proveitosa e agregadora para você e sua equipe! E lembre-se:

“Assim como empresas, pessoas também precisam de desenvolvimento!”





O que é Avaliação de Desempenho?

Se você chegou até esse material com o interesse de aplicar uma Avaliação de Desempenho e, ao pesquisar no Google, foi bombardeado de informações que te fizeram ficar confuso sobre os diversos tipos de avaliação, fique tranquilo, pois iremos simplificar tudo para você!

O primeiro passo é entender o que é essa análise. **A Avaliação de Desempenho é uma avaliação elaborada para verificar o nível de desempenho individual de um colaborador, em um dado período de tempo, e alinhar as expectativas estabelecidas no começo da jornada a fim de descobrir pontos de atenção e aprimorar a performance de cada indivíduo da empresa.**

Ou seja, **essa metodologia ajuda a entender se o funcionário atende ou não o desempenho esperado pela organização, isso tudo com base em uma análise de habilidades interpessoais, possibilitando que haja o desenvolvimento de um plano estratégico de acordo com a necessidade de cada membro, como treinamentos, bonificações ou, até mesmo, desligamentos. Logo, com esse método há a possibilidade de mensurar o desempenho do colaborador, para fins de tomada de decisões e fornecer insumos para que o colaborador se desenvolva, isto é, melhore seu desempenho em uma futura jornada.**

Ficou interessado? Então vem entender, mais a fundo, como isso funciona!



Agora você deve estar se perguntando: “Tudo bem, mas como eu faço essa análise?” Bom, **ela é constituída por uma série de questionários, com base em competências interpessoais**, que serão respondidas por um ou vários colaboradores. Isso tudo tratando de aspectos relacionados às duas dimensões do desempenho: **comportamento e resultado**. Ou seja, a partir dos **resultados você conseguirá ver o rendimento do colaborador**, já que verificar isso é uma forma de reconhecer, na prática, se há empenho, engajamento e motivação. Além disso, por meio do **comportamento você irá identificar como esse colaborador faz para alcançar esses resultados**. Isto é, caso ele esteja proporcionando grandes ganhos, em termos de resultado, a partir do comportamento você poderá potencializar esses alcances ou descobrir o porquê dessa conquista numérica não estar ocorrendo.

Portanto, fica claro que com essa ferramenta você consegue resolver duas questões totalmente diversas. Há maior **potencialização do rendimento e estruturação das expectativas** com o time a fim de deixar esse espaço de trabalho mais confortável para que todos se desenvolvam.





09 Tipos de Avaliação de Desempenho

Percebeu que a Avaliação de Desempenho é uma ferramenta bem completa para potencializar resultados, não é mesmo?! Porém, quando falamos acima sobre uma possível pesquisa na internet sobre esse tema, tenho certeza que você se deparou com vários tipos de avaliação e ficou meio confuso, e se questionou, “Qual devo usar?”, “Qual é mais eficaz?” e “Qual é indicada para o meu perfil de empresa?”.

Pois é, realmente existem inúmeros tipos e aqui iremos explicar quais são as melhores ideias para o seu tipo de negócio!

1. Autoavaliação

Como o próprio nome diz, essa avaliação é respaldada nas percepções do avaliado, ou seja, nesse modelo, cada profissional avalia o próprio desempenho a partir de alguns critérios pré estabelecidos, os quais, frequentemente, estão ligados ao alinhamento do membro com o time e a forma como ele está executando as atividades diárias.

Benefícios:

- Maior estímulo do senso autocrítico do colaborador
- Maior consciência do seu desempenho
- Maior esforço para entregar resultados

Indicado: Empresas com profissionais maduros emocionalmente e com uma boa comunicação interna.



2. Avaliação Direta (90°)

Neste caso, **o gestor faz uma avaliação direta de cada um dos colaboradores, com auxílio do RH**, a fim de fornecer uma visão mais detalhada, pois acompanha de perto as expectativas e práticas dos membros. Porém, é importante ser extremamente imparcial nesse tipo de avaliação, já que relações de amizade ou desavenças não podem ser levadas em consideração.

Benefícios:

- Avaliação mais igualitária
- Comunicação direta dos pontos fortes e de melhoria para os colaboradores
- Feedbacks mais fáceis de serem coletados

Indicado: Empresas de pequeno a médio porte, com líderes conscientes que possuem liderados com baixo nível educacional.

3. Avaliação Conjunta (180°)

Já nesse modelo, há um trabalho, em conjunto, do gestor e do colaborador. A aplicação é feita por meio de um questionário sobre o desempenho profissional aplicado aos líderes e aos liderados. Nele, eles devem informar suas impressões sobre a pessoa avaliada, ou seja, cada colaborador avalia seu gestor e cada gestor avalia o seu time. Além disso, é o modelo mais tradicional e precisa de uma cultura muito bem estruturada para ser aplicada, já que a parcialidade pode preponderar.

Benefícios:

- Conversas mais diretas e transparentes
- Papel ativo dos colaboradores na tomada de decisão
- Valorização da opinião do colaborador
- Maior engajamento



Indicado: Empresas de grande porte com um time maduro, imparcial, com uma cultura consolidada e boa comunicação entre gestores e colaboradores.

4. Avaliação 360°

Esse método conta com a avaliação de todos os membros que têm alguma interação com o avaliado. Ou seja, cada colaborador se auto avalia, avalia o seu líder e os outros colegas de trabalho da mesma equipe. Por isso, se caracteriza como uma análise bem completa. Porém, ainda é uma metodologia bem recente no mercado, embora já usada por muitas organizações.

Benefícios:

- Análise mais precisa e imparcial
- Maior credibilidade
- Transparência
- Feedbacks mais amplos e assertivos

Indicado: Empresas setorializadas e de pequeno porte a fim de não haver sobrecarga na rotina dos colaboradores devido ao grande número de formulários.

5. Avaliação de Equipes

Esse modelo foca na interação entre os membros. O principal ponto avaliado é a integração dos funcionários, a qualidade do trabalho em equipe e o desempenho do time para verificar se os recursos investidos estão trazendo benefícios para o time. Além disso, esse método se caracteriza pela avaliação do responsável acerca do desempenho da equipe, logo ele deve avaliar, periodicamente, o grupo corporativo como um todo e de forma individual.



Benefícios:

- Maior trabalho em equipe
- Comunicação transparente
- Maior desempenho do grupo e individual
- Redução da taxa de rotatividade
- Análise direcionada dos pontos fortes e fracos de cada equipe

Indicado: Empresas que possuem seus trabalhos interligados e que necessitam aprimorar os resultados entregues.

6. Avaliação por Competências

Aqui há uma análise apenas das competências do colaborador. O foco são os três tipos de competências, chamados de CHA. **Conhecimento:** saber teórico; **Habilidades:** capacidade de aplicar a teoria e **Atitudes:** comportamentos que melhoram a qualidade da execução. Porém, nem sempre ela é indicada, já que é preciso que todos do time conheçam os conceitos de cada competência antes de aplicá-la.

Benefícios:

- Possibilidade de um panorama completo entre teoria, técnica e comportamento
- Maior direcionamento
- Avaliação do que realmente importa para uma empresa

Indicado: Empresas de médio a grande porte com um time de RH bem consolidado para explicar o que cada competência significa.

7. Avaliação do Líder

Essa é a única em que há avaliação do superior pelos membros do time. Ela é feita com base em uma série de critérios e o feedback é feito por meio do diálogo.



Benefícios:

- Possibilidade dos colaboradores exporem as suas considerações
- Formação de líderes empáticos
- Maior abertura para diálogo, transparência e ética

Indicado: Empresas com um RH consolidado a fim de que os colaboradores deixem de lado o receio em pontuar melhorias aos líderes.

8. Avaliação por Objetivos

A avaliação por objetivos estipula as metas a serem alcançadas. Aqui o principal elemento avaliado é a performance das equipes para atingirem os objetivos estipulados.

Benefícios:

- Melhor análise do rendimento dos membros
- Maior direcionamento das caminhos
- Maior engajamento e comprometimento
- Revisão das metas
- Estimativa sobre os rumos que o funcionário pode tomar dentro da organização

Indicado: Empresas que precisam de um melhor direcionamento dos objetivos a curto prazo.

9. Avaliação por distribuição forçada

A avaliação por distribuição forçada é a mais objetiva, já que aqui o avaliador recebe um questionário com perguntas de múltipla escolha sobre o avaliado. Ou seja, este método consiste em avaliar o desempenho por meio da escolha de frases descritivas, as quais devem corresponder às características de cada indivíduo.



Dessa forma, o avaliador deve necessariamente escolher uma ou duas frases que se aplicam à pessoa avaliada.

Benefícios:

- Total imparcialidade
- Maior transparência na avaliação
- Fácil aplicação, sem a exigência de preparo intenso ou sofisticado dos avaliadores
- Resultados mais confiáveis

Indicado: Apesar de ser simples, esse método é indicado para empresas com um RH estruturado, já que todas as perguntas devem ser bem formuladas e estratégicas.





Importância da Avaliação de Desempenho

Já falamos aqui sobre o que é a Avaliação de Desempenho e os tipos que existem, mas será que você conseguiu entender a sua importância dentro do ambiente empresarial? Se você ainda não sabe, então continue lendo porque nesse capítulo vamos falar sobre a relevância de sua aplicação!

Para tratarmos esse assunto, separamos alguns tópicos para facilitar a sua leitura:

Coleta de informações e melhoria de performance

Hoje em dia, preza-se muito pela qualificação dos colaboradores de uma empresa, o que se faz especialmente por meio de treinamentos. Contudo, para elaborar um planejamento de melhora de performance, é preciso saber o nível atual de desempenho de cada membro, assim como a sua evolução à medida que novos programas são implementados na organização. E como você já deve estar imaginando, podemos conseguir essas informações por meio da Avaliação de Desempenho.

Em outras palavras, as medidas de melhoria de performance se tornam efetivas apenas quando temos informações suficientes sobre os níveis de desenvolvimento dos colaboradores da empresa, e a avaliação é uma ferramenta certa para coleta de tais conteúdos.

Insumos para as atividades do Departamento de Recursos Humanos

Os resultados da Avaliação de Desempenho possibilitam uma análise mais aprofundada sobre cada membro, o que, além de facilitar a comparação entre funcionários, auxilia no processo de decisão para promoções, transferências, demissões e aumento de remuneração.

Nesse mesmo contexto, também ajuda na **distribuição de recompensas**, referentes aos benefícios recebidos devido a um bom desempenho dentro da empresa – bonificações, premiações e oportunidades.

Um outro ponto importante é o **aconselhamento**: se há conhecimento sobre quais são as potencialidades e os pontos a melhorar de cada colaborador, fica muito mais fácil para o RH da empresa aconselhar os membros e propor ações que sejam realmente eficazes.

Ademais, também fica bem mais simples analisar os efeitos do desgaste do clima organizacional e erros de processos internos da empresa.

Estratégias empresariais

É preciso ter em mente que, sem performance, os planos organizacionais não prosperam. Vamos citar um exemplo para ficar mais fácil de entender: se os colaboradores que compõem o time responsável por vender os serviços da empresa não possuírem uma boa performance, certamente haverá uma queda no número de vendas e, conseqüentemente, na lucratividade. E é exatamente por isso que uma estratégia empresarial também envolve a qualificação de seus membros.



Feedbacks

A Avaliação de Desempenho traz aos colaboradores a oportunidade de receberem um feedback sobre a sua performance, possibilitando a melhoria do potencial de cada trabalhador. Essa prática, quando bem efetuada, ajuda a aumentar o grau de motivação do funcionário, levando a melhores resultados tanto em termos de lucro quanto na imagem da empresa.

Com esses tópicos já dá para perceber o quão importante é a Avaliação de Desempenho, não é mesmo? Ela realmente pode agregar muito a vivência empresarial!

Pensando que a importância está muito atrelada aos benefícios, separamos para você os seis principais benefícios que ela pode trazer para a organização. Vamos conferir!

Principais Benefícios da Avaliação de Desempenho:

1. Possibilita saber se os colaboradores da empresa estão trabalhando na direção dos resultados esperados;
2. Ajuda no reconhecimento de pontos fortes do funcionário e nas oportunidades oferecidas pela empresa, auxiliando no desenvolvimento profissional e na conquista de metas – sejam elas pessoais ou profissionais;
3. Averigua o preparo e a competência dos integrantes da organização no desempenho de suas funções, assim como necessidades de desempenho;
4. Auxilia no preparo de treinamentos especializados para necessidades específicas;



5. Analisa o que afeta positivamente ou negativamente o clima organizacional;

6. Caso a avaliação seja realizada periodicamente, torna capaz medir o progresso de cada colaborador da empresa.

Vale ressaltar que esses são só os principais benefícios, tem muitas outras melhorias que podem ser vistas dentro da empresa!





Na prática: Dicas de como melhorar esse processo na sua empresa!

Agora que você já entendeu o que é uma Avaliação de Desempenho e qual a sua real importância para a satisfação dos seus colaboradores e também para o seu negócio, partiremos para uma parte mais prática de nosso material, na qual apresentaremos dicas para você aplicar na sua empresa e fazer desse processo mais natural e eficiente para todos! Então, vamos às dicas!

1º Dica: Oriente sua equipe sobre como realizar a Avaliação

Mesmo sendo uma dica simples, muitos esquecem dela! Independente de qual método de avaliação de desempenho for escolhido, lembre-se sempre de orientar seus colaboradores sobre qual a maneira que eles devem lidar com este momento.

No caso mais comum de uma Avaliação de Desempenho 360º realizada através de questionário, guie sua equipe em relação a como devem ser as avaliações dos colegas de trabalho e como deve ser sua autoavaliação.



Ao avaliar um colega de trabalho, você pode orientar seu time a:

- Ser sincero;
- Atribuir uma avaliação baseada em fatos, ou seja, ser realista;
- Ser impessoal, não deixando que questões particulares interfiram na avaliação;
- Ao fazer apontamentos construtivos sobre a pessoa, sempre detalhá-los de modo em que se possa identificar qual a situação da qual se está falando, qual foi o impacto da ação e como ele(a) acha que o colega poderia melhorar.

Ao fazer sua autoavaliação, você pode orientar que ele(a):

- Tome cuidado com dois vieses: o Viés do Impostor, em que a pessoa se avalia de maneira inferior ao que realmente é; e o Efeito Dunning-Kruger, no qual a pessoa enxerga-se como uma especialista no que faz, não enxergando pontos a melhorar;
- Detalhe, com sinceridade, sua percepção sobre si mesmo, para que ela possa comparar com a percepção que o restante do time tem dela.

2º Dica: Não deixe de dar Feedback!

Seu trabalho para realizar uma ótima Avaliação de Desempenho só ganhará sentido quando feedbacks forem repassados para cada colaborador participante! Essa fase do processo jamais deve ser excluída ou negligenciada, uma vez que **é por meio da devolutiva à equipe que as mudanças pessoais necessárias são feitas e a motivação pelos pontos positivos percebidos poderão vir à tona.**

Uma outra dica é que, preferencialmente, essa devolutiva seja feita separadamente e por meio de uma conversa, para que este seja um momento em que se possa proporcionar escuta e acolhimento ao colaborador.



3º Dica: Conheça os objetivos e engaje os gestores

O maior objetivo de qualquer Avaliação de Desempenho deve ser, primeiramente, ajudar seu colaborador a se desenvolver e receber reconhecimento, porém, objetivos secundários podem ser adicionados à essa iniciativa de acordo com as estratégias de um negócio. Entender como seus colaboradores interagem, trabalham, o que tem afetado o clima, quais as maiores fraquezas e pontos fortes da sua equipe são exemplos de alguns!

Compreender corretamente quais são os objetivos dessa iniciativa torna os gestores e diretores mais engajados na ação e mais preparados e dispostos a engajar os colaboradores! Lembre-se: quando uma ação do seu RH não tiver um porquê muito bem definido, é muito provável - além de ser bem compreensível - que as lideranças e colaboradores não a fortaleçam.





Notas finais

E chegamos ao fim! Obrigado por ter nos acompanhado até aqui! Esperamos que os conteúdos acima tenham sido agregadores para você e que te ajudem a atingir novos patamares de qualidade com a sua empresa! Se gostou do material e quer ajuda para encontrar formas de praticar o que foi aprendido, venha conversar com um de nossos especialistas!

Caso tenha alguma dúvida em relação a este assunto ou tenha notado, diante deste aprendizado, que sua empresa precisa estruturar a poderosa ferramenta de Avaliação de Desempenho, não hesite: **contacte-nos por algum dos meios abaixo! Este é um serviço de domínio dos nossos especialistas, ficaremos felizes em te ajudar!**

[Site](#)

[Instagram](#)

[LinkedIn](#)

[Facebook](#)



E-mail: humanusjr@gmail.com





Referências

[9 Tipos de Avaliação de Desempenho para aplicar na sua empresa – Twygo](#)

[Avaliação de desempenho: O que é, 9 tipos e como fazer? – Gupy.io](#)

[Avaliação de Desempenho: O que é e como funciona? – Qulture.Rock](#)

[Avaliação de Desempenho: Guia completo com tudo que precisa saber! – Sólides](#)

[Avaliação de desempenho: O que é, métodos e importância – Fia](#)

[Qual é a importância da avaliação de desempenho? – Avaliação de Desempenho](#)

[A importância da avaliação de desempenho para as organizações – Caliper](#)

