

Guia Completo de

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

E - b o o k

impulseup



O que irei ver nesse E-book?

O que é avaliação de desempenho e como essa estratégia pode impactar seu negócio?	3
Como construir sua avaliação de desempenho?	4
As competências podem ser divididas em três categorias.	5
Escala a ser utilizada no formulário de avaliação: ESCALA DE FREQUÊNCIA DE 1 a 5	6
Escala a ser utilizada no formulário de avaliação: ESCALA DE EXPECTATIVAS DE 1 a 5	7
Escala a ser utilizada no formulário de avaliação: ESCALA DE EXPECTATIVAS DE 1 a 4	8
Possíveis formatos da avaliação de desempenho	9
Etapas de implementação	10
ETAPAS	
Devolutiva e próximos passos	12
Feedbacks	13
Plano de desenvolvimento individual	15
Matriz Nine Box e plano de sucessão	16
Benefícios Nine Box	17
É hora de colocar em prática	18
Sobre	19

O que é Avaliação de Desempenho e como essa estratégia pode impactar seu negócio?



A Avaliação de Desempenho é um método e/ou ferramenta utilizado para medir o desempenho dos colaboradores em uma empresa. Um dos objetivos da Avaliação de Desempenho é avaliar as habilidades e competências de cada colaborador, de forma alinhada com os valores e com a cultura da organização. Além disso, por meio da avaliação, pode-se identificar os principais pontos fortes e pontos fracos dos colaboradores e, a partir de dados e indicadores, traçar planos de ação a fim de propiciar o desenvolvimento de cada um.

Esse método é capaz de influenciar diretamente na qualidade do ambiente de trabalho pelo fato de a avaliação de desempenho ser voltada para as pessoas que ali estão. A partir de um bom clima, é possível notar uma diferença na produtividade organizacional, no engajamento dos times, na sinergia com o trabalho realizado e no desenvolvimento criativo de todos.

Desse modo, as avaliações de desempenho ajudam os profissionais a entenderem seu papel na empresa e também embasam as tomadas de decisão dos diretores, com foco nas competências que serão desenvolvidas pela equipe. Além disso, as avaliações ajudam a empresa e os colaboradores a serem mais focados nos resultados, já que a análise dos dados permite a identificação do que deve ser melhorado.

Como construir sua Avaliação de Desempenho?

Para construir uma Avaliação de Desempenho, **o primeiro passo é determinar seu objetivo** e para quem ela será destinada. Pode-se fazer uma análise do contexto atual da empresa e a condição das equipes para entender, entre todos os objetivos de uma Avaliação de Desempenho citados no tópico anterior, qual faz mais sentido para o seu negócio naquele determinado momento.

Posteriormente, deve-se criar um cronograma para a Avaliação de Desempenho, considerando: a criação da avaliação em si, sensibilização dos colaboradores, aplicação do formulário e as devolutivas (feedbacks e planos de desenvolvimento, por exemplo). Nesse cronograma, é indicado colocar um espaço para gestão de risco, para que imprevistos não atrasem a execução do ciclo, sempre considerando as particularidades do seu negócio e os momentos em que os colaboradores estão mais disponíveis para responder às avaliações. Se estamos falando de uma escola, por exemplo, vale evitar rodar uma avaliação no momento em que os professores estão ocupados com a correção de provas. Na definição do cronograma, cabe especificar também a periodicidade das

avaliações: se elas serão anuais, semestrais ou, até mesmo, trimestrais.

Para a construção do formulário de avaliação, é imprescindível ter as competências e comportamentos de cada função mapeados. Esse trabalho de mapeamento de competências deve envolver não apenas o RH, mas também gestores e colaboradores, para que estes possam trazer sugestões e ideias sobre quais são os comportamentos necessários para cada cargo da organização. Cabe ressaltar que alguns comportamentos podem ser considerados imprescindíveis para todos os colaboradores da empresa e, assim, devem ser visíveis na avaliação para todos.

As competências podem ser divididas em três categorias:

Essas três categorias de competências podem formar os blocos de uma avaliação de competências. Cabe ressaltar que, na impulseup, é possível definir visibilidades diferentes para cada uma das competências.

1

COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS:

Aquelas consideradas essenciais para todos da organização, geralmente relacionadas aos valores ou estratégias da empresa;

2

COMPORTAMENTAIS:

Comportamentos essenciais para um bom desempenho do colaborador;

3

COMPETÊNCIAS TÉCNICAS:

Aquelas fundamentais para que o colaborador exerça as funções do seu cargo da melhor forma possível.

**Após a
definição das
competências,
deve-se definir
a escala a ser
utilizada no
formulário de
avaliação.**



Veja algumas sugestões de escalas a seguir:

6.

ESCALA DE FREQUÊNCIA DE 1 A 5:



NUNCA:

Nunca atinge a
competência ou
comportamento esperado;



RARAMENTE:

Raramente atinge a
competência ou
comportamento esperado;



ÀS VEZES:

Às vezes atinge a
competência ou
comportamento esperado;



FREQUENTEMENTE:

Frequentemente atinge a
competência ou
comportamento esperado;



SEMPRE:

Sempre atinge a
competência ou
comportamento esperado;

**Após a
definição das
competências,
deve-se definir
a escala a ser
utilizada no
formulário de
avaliação.**

Veja algumas sugestões de escalas a seguir:

7.

ESCALA DE EXPECTATIVAS DE 1 A 5:



INSATISFATÓRIO:
O desempenho é
consistentemente abaixo
das expectativas;



**ABAIXO DAS
EXPECTATIVAS:**
O desempenho
geralmente não atende
às expectativas;



**ATENDE ÀS
EXPECTATIVAS:**
Apresenta desempenho
que atende às expectativas.
A qualidade, no geral, é boa
e os objetivos críticos são
atingidos;



**EXCEDE AS
EXPECTATIVAS:**
O desempenho supera
constantemente as
expectativas e a qualidade
geral do trabalho é
excelente;



EXCEPCIONAL:
O desempenho excede
muito as expectativas
devido à alta qualidade do
trabalho. O colaborador é
referência na competência
ou comportamento.

**Após a
definição das
competências,
deve-se definir
a escala a ser
utilizada no
formulário de
avaliação.**

Veja algumas sugestões de escalas a seguir:

8.

ESCALA DE EXPECTATIVAS DE 1 A 4:



NÃO ATENDE:

Não atende à competência ou comportamento como o esperado;



ATENDE PARCIALMENTE:

atende parcialmente à competência ou comportamento;



ATENDE:

atende à competência ou comportamento como o esperado;



SUPERA:

supera as expectativas de apresentação da competência ou comportamento.

É possível adicionar na escala também a opção **N/A (Não se aplica)**, para casos em que não é possível avaliar o colaborador naquela determinada competência ou comportamento.

Possíveis formatos da Avaliação de Desempenho

Seguindo os passos do tópico anterior, você terá sua avaliação de competências pronta. Antes de enviá-la aos colaboradores, cabe definir, primeiro, qual será o formato da avaliação. As avaliações de desempenho podem ter os formatos de autoavaliação, 90, 180 e 360 graus. É essencial definir o formato da sua avaliação com base no objetivo da estratégia de avaliação, na cultura organizacional e nos processos vigentes na empresa.

O primeiro formato citado é a **autoavaliação** e esse formato é ideal para a reflexão individual de cada um e para o desenvolvimento do autoconhecimento dos colaboradores. A avaliação de 90 graus é feita a partir de um questionário elaborado pela área do RH juntamente com o gestor, e esse formulário deve possuir critérios predefinidos para, no final, os resultados serem avaliados pelo colaborador junto ao líder.

O formato de **90 graus**, em que o líder avalia diretamente o colaborador, é o ideal para trazer eficiência para o processo, devido ao fato de o gestor ser a pessoa que mais tem contato com a sua equipe. Assim, essa avaliação é feita a partir de indicadores que o gestor julgue essenciais de acordo com as funções dos colaboradores.

O terceiro formato, o de **180 graus**, envolve a avaliação dos gestores por seus colaboradores. Desse modo, essa avaliação impulsiona o entendimento de como as lideranças estão desempenhando o seu papel, além de ajudar na dinâmica do time, a partir dos feedbacks dos colaboradores para seus gestores.

O quarto e último formato citado é o de **360 graus** e envolve todos os colaboradores da empresa. A avaliação 360 é a ideal para empresas que já possuem processos de gestão de desempenho mais estruturados, dada a possibilidade de um entendimento mais profundo em relação aos pontos positivos e negativos dos colaboradores e dos gestores.

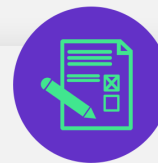
Etapas de implementação

Até aqui, você já definiu o objetivo da Avaliação de Desempenho, o formulário em si, o formato da avaliação e o cronograma macro do seu ciclo. Chegou o momento de implementar o ciclo dentro da organização.

Esse processo de implementação pode ser dividido em algumas etapas:



Sensibilização dos colaboradores;



Aplicação do formulário;



Devolutivas.

Etapas de implementação

O processo de sensibilização dos colaboradores consiste em um momento de conscientização sobre a importância da avaliação de desempenho, seus benefícios e impactos na empresa.

Os primeiros que devem ser capacitados e sensibilizados são os líderes, que precisam entender o processo da Avaliação de Desempenho e seus objetivos. Cabe realizar uma reunião com a liderança para conduzir essa capacitação, além de enviar materiais que podem ser consultados posteriormente.

Também cabe conscientizar os colaboradores em alguma reunião da organização, abrindo espaço para esclarecimento de dúvidas. Nessa reunião, deve-se mencionar: o cronograma da avaliação, seus objetivos, motivos que levaram a organização a adotar esse processo, como os relatórios e resultados serão utilizados posteriormente e um passo a passo sobre o processo.

Uma etapa de sensibilização bem feita pode gerar diversos frutos, tais como: respostas nas avaliações mais

certadas e conscientes, colaboradores mais engajados no processo, esclarecimento de dúvidas e conhecimento da plataforma utilizada no processo de Avaliação de Desempenho.

Com os colaboradores sensibilizados, podemos partir para o envio das avaliações. Duas semanas é um bom tempo para que os colaboradores respondam às avaliações. Na *impulseup*, é possível acessar um painel de acompanhamento, verificando quais colaboradores já responderam, quais ainda precisam responder, além de ser possível enviar notificações aos colaboradores de lembrete do prazo de resposta.

Finalizado o tempo de respostas, entramos no período das devolutivas, que será descrito no tópico a seguir.

Devolutivas e Próximos passos

A etapa de devolutivas não representa apenas o envio do relatório da avaliação. Deve ser feita em uma reunião entre gestor e liderado especialmente para esse objetivo. O gestor deve entrar em contato com o colaborador, marcar um momento entre os dois e explicar cada ponto da avaliação a fim de alinhar as expectativas e não gerar interpretações erradas.



A reunião de devolutiva é fundamental para que o colaborador tenha acesso aos resultados da avaliação e descubra seus pontos fortes, fracos e como melhorar. Sem um momento para devolutiva, o colaborador não terá oportunidade de crescimento e de desenvolvimento e, sem um retorno da organização para com o colaborador, o engajamento e o desempenho podem diminuir.

Desse modo, a partir das devolutivas e das análises de resultados, a equipe de Recursos Humanos é capaz de buscar possíveis próximos passos e soluções para o cenário organizacional, por meio de treinamentos, bonificações, reconhecimentos e desligamentos.

Além disso, as lideranças passam a ter uma visão mais sistêmica de seus times e se tornam capazes de prestar mais suporte para seus colaboradores de forma mais efetiva. Assim, o colaborador também se beneficiará com a criação de novas estratégias para seu desenvolvimento na empresa e seu autoconhecimento a respeito de seus pontos fortes e fracos. Dessa forma, após a reunião de devolutivas, é possível realizar os processos de feedback, PDI e análise da matriz nine box, os quais veremos com mais detalhes a seguir.



Feedbacks

A avaliação de desempenho não acaba quando termina a análise de dados. Para se obter os resultados e impactos esperados para a empresa, é importante realizar uma boa devolutiva a partir dos processos de gestão de desempenho.

O primeiro deles que falaremos aqui é o feedback, que é necessário para que haja o entendimento sobre os resultados da avaliação, sobre os erros e acertos e possíveis estratégias para o desenvolvimento constante do colaborador.

Feedbacks

O feedback é um retorno do líder ou do liderado para o outro, a fim de dar um retorno sobre sua performance no trabalho. Dar instruções sobre como está o desempenho, reconhecer os pontos positivos e indicar o que pode ser melhorado são ações que contribuem para o desenvolvimento do colaborador e para seu engajamento com o trabalho realizado. Para que se tenha um bom processo de feedback, é importante alinhar os canais pelo qual o retorno será dado, qual a constância dessa prática e qual o sistema de comunicação que existirá entre esses colaboradores.

Ademais, **o feedback contribui positivamente para o fortalecimento das relações de trabalho e a da evolução da empresa como um todo.** Por isso, ele não deve ser usado apenas do líder para com o liderado e vice-versa, é importante que toda a empresa possa participar desse processo, com feedbacks 360 graus sendo gerados.

Cabe ressaltar que o feedback deve ser aplicável, ou seja, deve ser direcionado a um comportamento específico, que possa ser alterado ou mantido, e sem misturar o seu tipo: de melhoria, de reconhecimento ou positivo. Deve ser oportuno, em momentos e locais alinhados anteriormente, de forma direcionada para o colaborador apenas, e imparcial, sem levar fatores e opiniões pessoais para o processo. Por fim, após os feedbacks, é o momento de pensar em estratégias de desenvolvimento, a partir dos planos de desenvolvimento individuais.

Na impulseup, é possível enviar feedbacks contínuos entre todos os colaboradores da organização. A qualquer momento, um colaborador pode acessar o seu perfil na plataforma, selecionar um destinatário, registrá-lo e enviá-lo, além de ser possível solicitar feedbacks. Todos os feedbacks ficam salvos na plataforma, sendo possível uma análise e acompanhamento por parte do RH da empresa.

Plano de Desenvolvimento Individual



15%

25%

32%

45%

A partir da análise dos resultados da Avaliação de Desempenho, da identificação dos gaps de competência de um colaborador e reuniões de devolutivas, é possível criar um Plano de Desenvolvimento Individual para que cada colaborador se desenvolva de forma estratégica e eficaz.

O Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) é, assim, uma ferramenta para impulsionar o potencial e desenvolvimento de um colaborador. Por meio dele, um colaborador pode desenvolver os gaps e novas competências, melhorar seu desempenho e alcançar maiores desafios em sua carreira profissional. Seu objetivo principal é, portanto, auxiliar no desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, a partir de ações que agregam conhecimentos e habilidades.

Podemos citar diversos benefícios de se utilizar o PDI em uma organização, tais como: o aumento da produtividade e engajamento na empresa, maior probabilidade de atingimento de metas, aumento da motivação dos colaboradores, aproximação entre gestor e liderado, clareza para o colaborador a respeito de sua carreira e passos necessários para alcançar seus objetivos, entre diversos outros.

São várias as possibilidades de ações de desenvolvimento, como a realização de cursos online, leitura de livros, acesso a conteúdos via podcasts e canais do Youtube, aprendizados práticos como simulações, treinamentos internos, entre outros. **Neste artigo, citamos exemplos práticos de PDIs e como eles podem ser registrados na impulseup.**

O principal ponto para a criação de PDIs efetivos é o conhecimento da sua organização e dos seus colaboradores, de forma a saber as necessidades e anseios destes, alinhando suas ações de desenvolvimento com os objetivos organizacionais da sua empresa.

Matriz Nine Box & Plano de Sucesso

A análise da Matriz Nine Box consiste em uma outra possibilidade de ação após a realização de um ciclo de Avaliação de Desempenho. Essa matriz nada mais é do que uma ferramenta visual para análise de dados dos colaboradores, que gera insumos para o processo de tomada de decisão por parte do RH e da gestão de uma empresa.

Como o próprio nome diz, a Matriz Nine Box classifica os colaboradores dentro de nove caixas diferentes, a partir de um gráfico formado por um eixo x horizontal e um eixo y vertical.

Veja abaixo alguns cruzamentos possíveis no Nine Box e os benefícios de cada um deles para o desenvolvimento do colaborador:

COMPETÊNCIAS/ DESEMPENHO X POTENCIAL

Nessa Matriz, cruzamos o nível de desempenho do colaborador em seu trabalho atual (Competências/Desempenho), com a possibilidade de crescimento do colaborador dentro da empresa (Potencial). Assim, é possível identificar colaboradores que podem traçar novos desafios na empresa, com promoções ou progressões de salários, e também aqueles que merecem uma atenção especial com feedbacks construtivos e PDIs. Neste artigo, descrevemos cada quadrante desse modelo de Matriz Nine Box e o que cada um significa.



SOFT SKILLS X HARD SKILLS

Nesse modelo de Matriz Nine Box, cruzamos as competências técnicas (Hard Skills), relacionadas às funções do colaborador, com suas competências comportamentais (Soft Skills). Esse modelo de cruzamento permite a identificação de quais colaboradores necessitam de treinamentos mais técnicos e quais aqueles que necessitam de um desenvolvimento mais comportamental, possibilitando, assim, a estruturação de Planos de Treinamento extremamente apropriados.



COMPETÊNCIAS X RESULTADOS

Nessa Matriz, cruzamos os resultados das competências do colaborador na Avaliação de Desempenho com seu desempenho no atingimento de metas. Assim, é possível tomar decisões muito mais estratégicas e acertadas, identificando se as intervenções necessárias precisam ser feitas no âmbito comportamental ou de alinhamento das entregas, percebendo também como ambos os níveis se relacionam no ambiente de trabalho.



COMPETÊNCIAS X CULTURA

Nesse modelo de Matriz Nine Box, cruzamos as competências do colaborador com seu alinhamento em relação à cultura e valores da organização. Assim, é possível fortalecer o alinhamento geral da organização e realizar ações e programas de alinhamento dos colaboradores à cultura organizacional, por meio de feedbacks, 1:1 e alinhamentos e treinamentos específicos.



É hora de colocar em prática!

O processo de Avaliação de Desempenho, que conhecemos passo a passo de aplicação neste Ebook, é uma ferramenta extremamente valiosa para uma organização. A partir dele, conseguimos avaliar competências e comportamentos de um colaborador, identificando seus pontos fortes e fracos e, com isso, ir traçando as estratégias necessárias para desenvolvê-lo e para melhorar o ambiente organizacional da empresa. Para atingir esses objetivos, é necessário não deixar de lado as devolutivas, que devem incluir feedbacks, Planos de Desenvolvimento Individual e até mapeamento de talentos e sucessão com a Matriz Nine Box.

Com a ferramenta da impulseup, é possível conduzir todo esse processo de forma automatizada, registrando em um único local todas as devolutivas da Avaliação de Desempenho, e tornando o RH da sua empresa mais ágil, efetivo e engajante.

CONHEÇA NOSSA
FERRAMENTA →

impulseup



Sobre Nós

impulseup

A impulseup é uma startup de HRTech fundada em 2018 que tem como missão: Impulsionar o desenvolvimento e desempenho de pessoas. Para isso, contamos com um time de especialistas em gestão de pessoas e uma plataforma de gestão de desempenho fácil e intuitiva, desenvolvida com foco em tornar o trabalho do RH mais estratégico e impactar nos resultados das organizações. Com funcionalidades de Avaliação de Desempenho, PDIs, Feedbacks, People Analytics, Nine-Box, além de Gestão de Metas & OKR, a plataforma da impulseup auxilia RH e gestores a construir uma gestão de desempenho mais ágil, efetiva e engajante.



A GM Solutions é uma consultoria digital que faz parte do Grupo Gomes de Matos e que tem sua metodologia formada por especialistas que já implantaram mais de 1.000 projetos e geraram resultados concretos em mais de 500 organizações de diversos portes e segmentos em todo o Brasil.

