

# Pesquisa: A Prática da Avaliação de Desempenho



**Bernardo Leite**  
Consultoria Empresarial



## Relatório Completo da Pesquisa

Realização BERNARDO LEITE CONSULTORIA

[www.bernardoleite.com.br](http://www.bernardoleite.com.br)

**Período da Pesquisa: 15 de Dezembro a 07 de Fevereiro**  
**TOTAL DE 164 EMPRESAS RESPONDENTES**

**Objetivo da pesquisa: Identificar as práticas na aplicação da Avaliação de Desempenho**

# ÍNDICE

• Considerações iniciais	pag. 03
• Perfil dos respondentes	pag. 04
• 1- Há quanto tempo a sua Empresa utiliza a Avaliação de Desempenho	pag. 06
• 2- Para quem ela é aplicada	pag. 08
• 3- Abrangência da avaliação	pag. 08
• 4- Época da aplicação no ano	pag. 09
• 5- São realizadas as análises estatísticas com gráficos e indicadores	pag. 11
• 6- É utilizada a autoavaliação por parte dos avaliados	pag. 13
• 7- É realizado o “feedback” para os avaliados	pag. 14
• 8- Há um treinamento para os avaliadores	pag. 17
• 9- Há um treinamento para o “Feedback”	pag. 18
• 10- Ocorre a definição de um Plano de Desenvolvimento	pag. 19
• 11- Existe alguma ação de RH nos Planos Desenvolvimento	pag. 21
• 12- Quais as maiores dificuldades para a Implantação e administração da A.D.	pag. 23
• Falta de tempo dos avaliadores	pag. 26
• Falta de preparo dos avaliadores	pag. 27
• Imagem de baixa credibilidade	pag. 29
• Gestores não consideram o programa importante	pag. 30
• A contribuição tem sido pequena	pag. 31
• Não tem sido possível atender expectativas	pag. 32
• Considerações finais	pag. 33

# CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O sistema de Avaliação de Desempenho oferece uma contribuição estratégica para os objetivos da atividade de Recursos Humanos e para os resultados da própria Organização.

Além disso, impacta diretamente alguns temas diferenciais na gestão de pessoas como permite o desenvolvimento profissional quando oferece informações que possibilitam o autoconhecimento por parte dos profissionais nas Empresas.

Não é possível iniciar desenvolvimento sem o passo inicial do autoconhecimento.

Essa é uma das funções do feedback.

É uma excelente ferramenta de Retenção de Talentos por possibilitar reconhecimento. O princípio da meritocracia não está extinto!

Neste caso destacamos a importância essencial do processo de avaliação e do feedback como ferramenta de gestão e de orientação do desenvolvimento.

Por outro lado a Avaliação de Desempenho é um forte instrumento de reforço da Gestão. Todo gestor ao aplicar o sistema de Avaliação, preenchendo o questionário e oferecendo o feedback e algumas ações aos seus subordinados está consolidando sua atuação de gestor e líder.

Afirmamos que “Avaliar é Gerenciar”!

Esse é o seu papel, sem dúvida.

Com os resultados globais e estratégicos da Avaliação de Desempenho o Gestor realiza uma verdadeira autoanálise da sua gestão.

A Avaliação de Desempenho não é uma ferramenta de RH.

É uma ferramenta da Gestão.

Essa é uma consciência que ainda está se consolidando nos níveis profissionais.

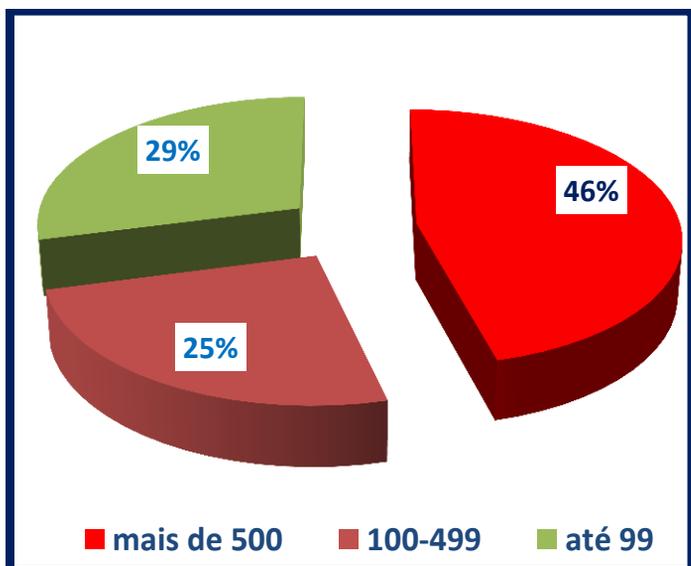
Veremos, com os resultados apresentados, que a não consciência desse fato interfere decisivamente no envolvimento dos gestores.

# Iniciamos com a definição do perfil das 164 empresas respondentes:

Foram representados 15 estados da União:

(AM / CE / ES / MG / GO / MS / MT / PA / PE / PR / RJ / RS / SC / SP / DF) e mais de 60 cidades.

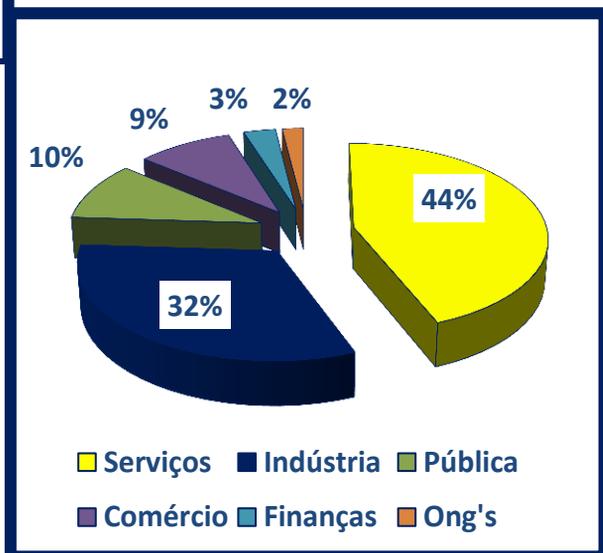
**A cor vermelha nos gráficos identifica o índice de maior impacto**



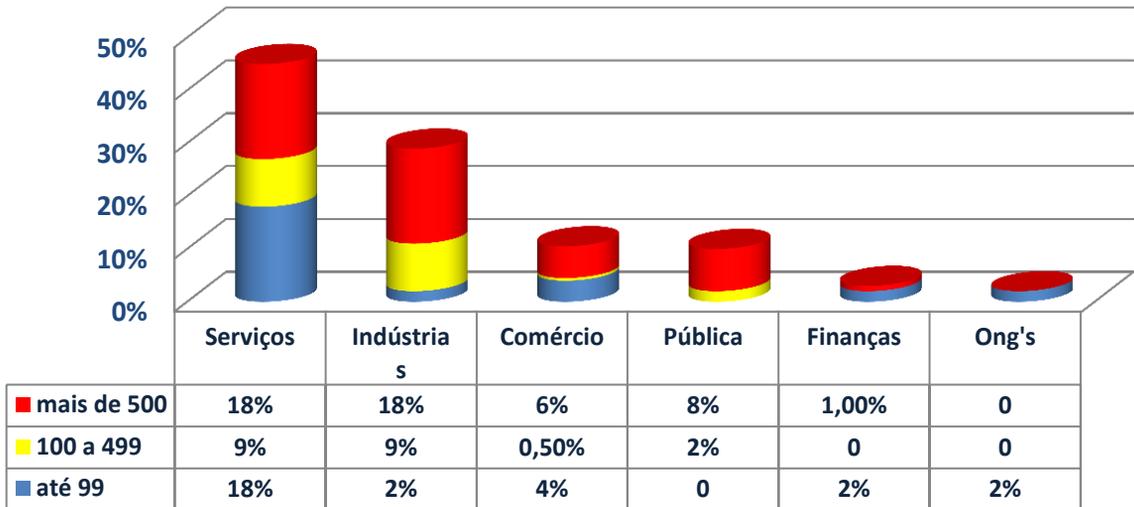
**Divisão por porte (quantidade de funcionários)**

**Divisão por segmento de mercado**

(grande participação dos segmentos de Serviços e Industrial. Destaque para Empresas Públicas)



## SEGMENTOS X PORTE

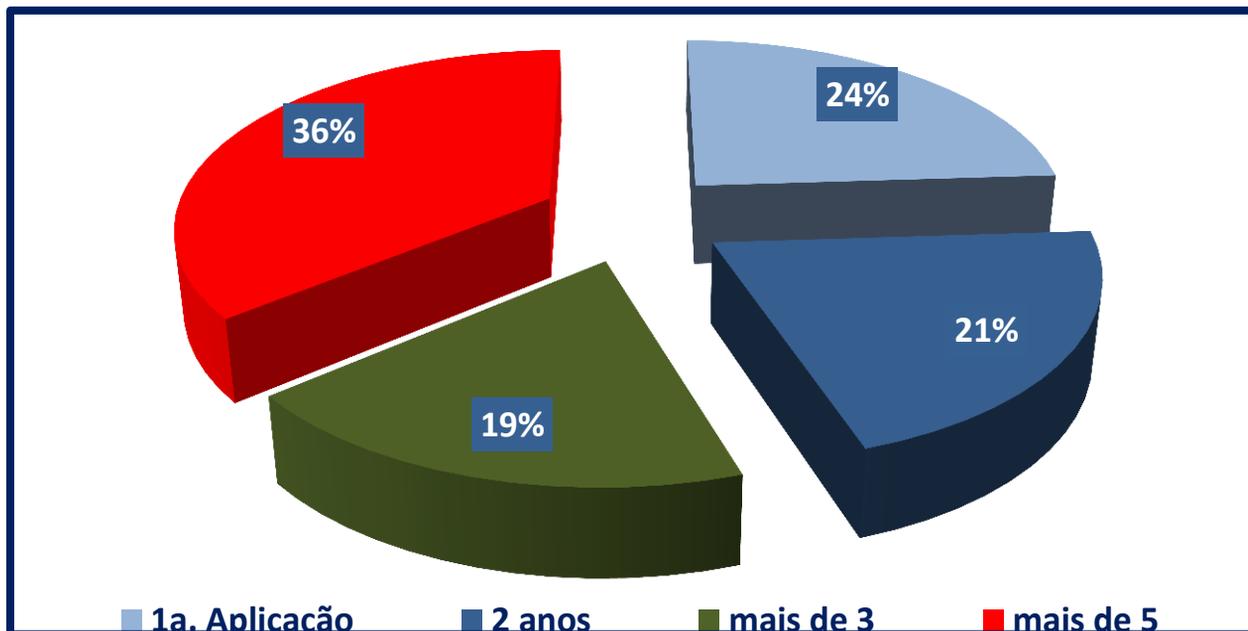


**Observações:** Os segmentos de Serviços e Indústrias respondem por 3 / 4 das empresas respondentes e destacamos o índice de 10% e 9%, respectivamente, de empresas públicas e de comércio.

Quanto ao porte também tivemos destaque do segmento de serviços (18%) com mais de 500 funcionários.

Nos termos gerais de mercado essa quantidade de funcionários para o segmento de serviços identifica claramente a classificação de grande porte. Para o segmento industrial a identificação não é tão clara, mas o índice de 18% com mais de 500 funcionários também é um destaque.

## 1. Há quanto tempo a sua Empresa utiliza a Avaliação de Desempenho?



Comentei, inicialmente, que a Avaliação de Desempenho está uma nova fase e que as empresas voltam a utiliza-las. Esse retorno tem uns 7 anos e o resultado da pesquisa, de alguma forma, reforça esse posicionamento.

Do total de respondentes 24% estão em sua primeira aplicação da Avaliação de Desempenho (fizeram a primeira aplicação ou a estão implantando).

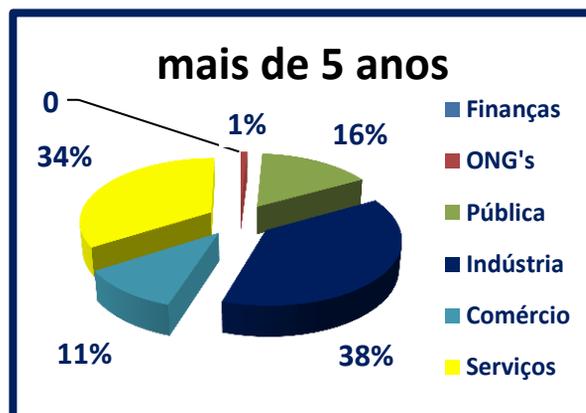
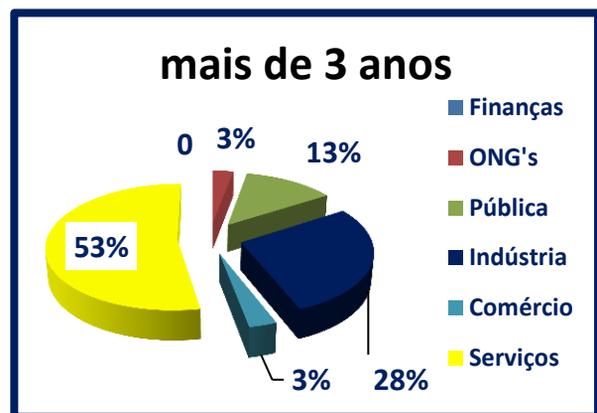
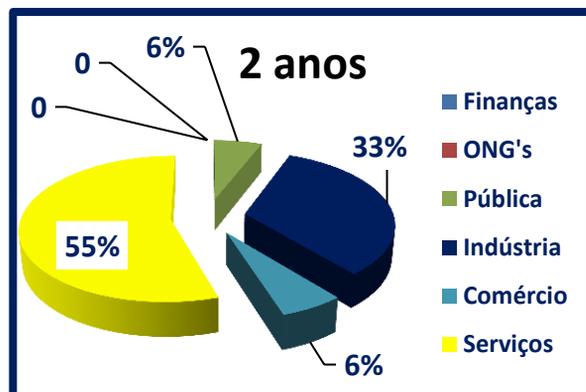
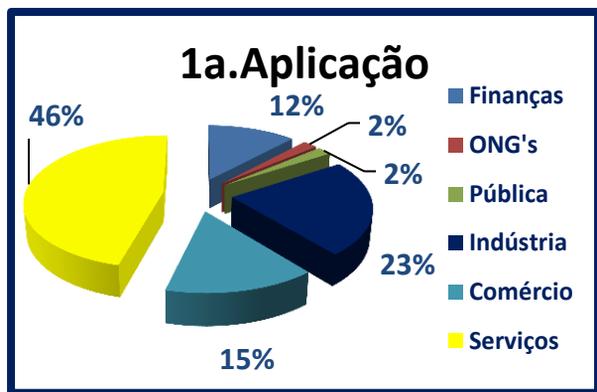
É um índice bastante expressivo.

Somando os resultados identificamos que 45% das empresas respondentes aplicam a Avaliação de Desempenho há menos de dois anos (soma dos dois primeiros índices 24% + 21%).

Realmente podemos constatar, em nossas ações de mercado, que há um número significativo de empresas que está implantando (ou retornando a utilizar) o sistema de Avaliação de Desempenho.

Mas vale a pena procurar saber onde se localizam os diversos segmentos contemplados, nesta questão.

Apresentamos quatro gráficos identificando há quanto tempo se utiliza a Avaliação de Desempenho, por segmento. Vejamos:



Percebam que o segmento de Serviços apresenta queda de participação à medida que se aumenta o tempo em que se utiliza a Avaliação de Desempenho (46 / 55 / 53 e 34 – com destaque para o período de 2 anos e mais de 3 onde estão a maioria das empresas de serviços).

Enquanto que o segmento industrial apresenta aumento de participação à medida que o tempo de utilização é maior (23 / 33 / 28 e 38 destaque, neste dois últimos índices, para as empresas com utilização com mais de 3 e mais de 5 anos). Infelizmente tivemos uma representação muito pequena do segmento Financeiro. Não podemos tirar conclusões pela amostragem.

As empresas públicas já atuam com a A.D. há mais tempo.

Há, inclusive, reforço legal para isso.

## 2. Para quem ela é aplicada?

**A Avaliação de Desempenho é aplicada para todos os funcionários em 73% dos casos. É, portanto, um padrão dentro dos procedimentos de aplicação da Avaliação de Desempenho nas empresas.**

Tivemos apenas 4% com aplicação apenas para gestores, assim como também 4% apenas para funcionários administrativos. Apenas para funcionários operacionais responde por 3%.

Essa é uma prática convencional. Mesmo nas primeiras aplicações a ideia é não deixar ninguém de fora.

Ressalva á resposta: Outra combinação, que respondeu por 16% (totalizando 100%). Teremos que aprofundar essa questão em outras pesquisas. É, portanto, pequena a incidência de empresas em que o foco da avaliação se dirigia á um grupo específico como: Gestores, administrativos e operacionais.

## 3. A frequência de aplicação da Avaliação de Desempenho também ficou dentro da expectativa.

Do total de empresas **72% aplicam a A.D. uma vez por ano.** A frequência semestral (11%) e trimestral (4%) apareceram, mas com baixa frequência. Não houve resposta á esta questão em 13% e se localizam nas empresas que estão implantando a A.D.

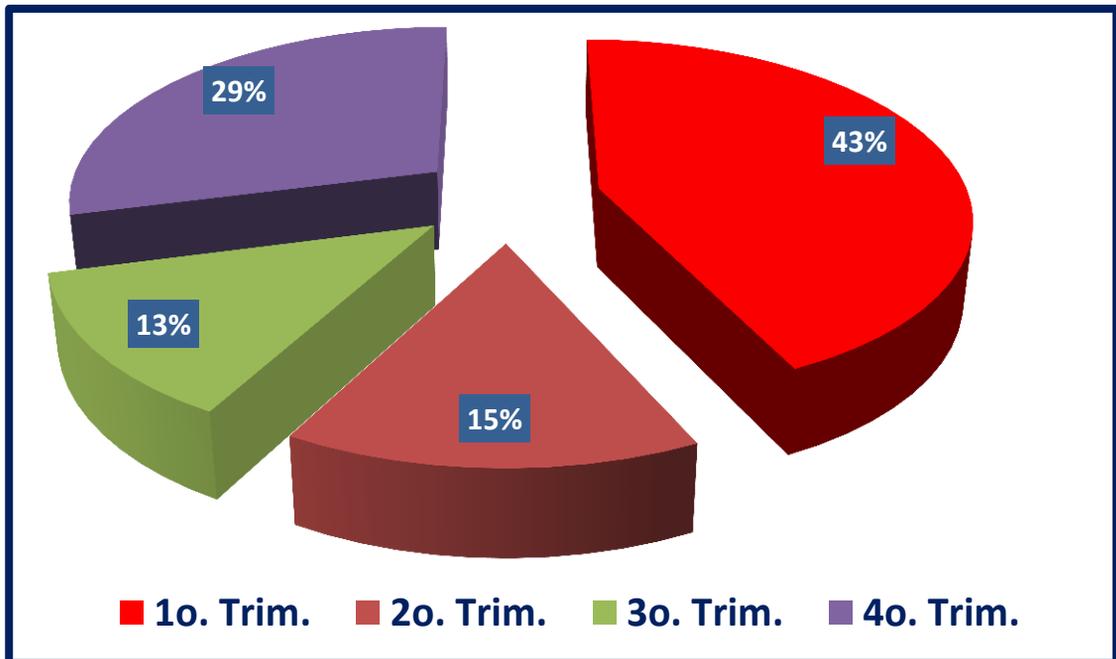
A frequência anual é realmente a mais aplicada tanto por questão de maturação dos planos de desenvolvimento como, sem dúvida, também é uma atividade que exige dedicação de tempo.

A aplicação envolve a elaboração do material, treinamento de avaliadores, preenchimento do questionário pelos gestores (atividade extensa) aplicação do feedback, elaboração das análises estatísticas, apresentação dos resultados , definição do Plano de Ação e monitoramento.

Dá trabalho e, sem dúvida, o mais importante não é a aplicação, mas o monitoramento dos planos.

## 4. Quando é aplicada?

O período de aplicação apresentou resultados esperados com 43% no primeiro trimestre e 29% no quarto trimestre.



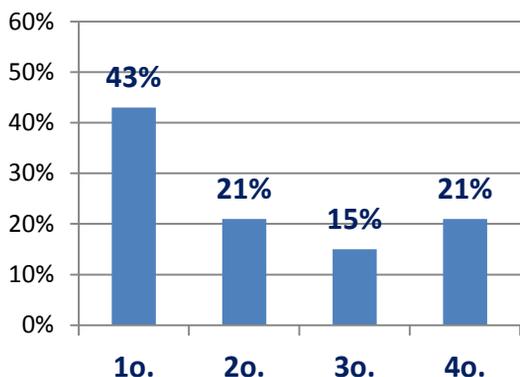
Dentro da expectativa porque as empresas procuram seguir o padrão gregoriano para analisar o desempenho de seus profissionais na mudança de ano, reforçando a posição de novos planos, orçamentos, estratégias, etc.

Mas não deixa de ser significativa a posição de 15% das empresas com aplicação no segundo trimestre e 13% no terceiro trimestre.

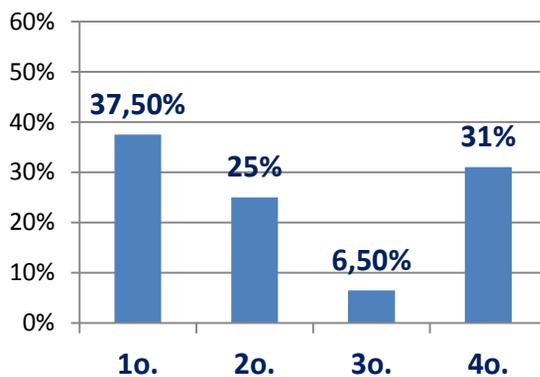
Esses períodos não são tradicionais e isso pode se revestir em alguma mudança de estratégia das empresas.

Vamos observar o comportamento dos segmentos empresariais quanto á época de aplicação da A.D.

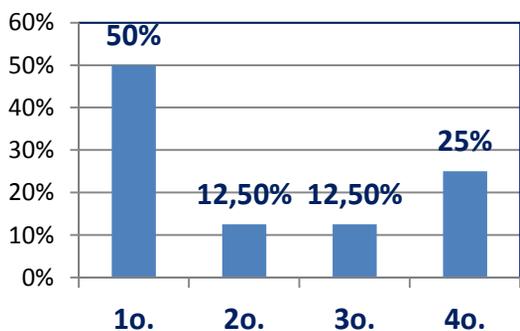
### Comércio



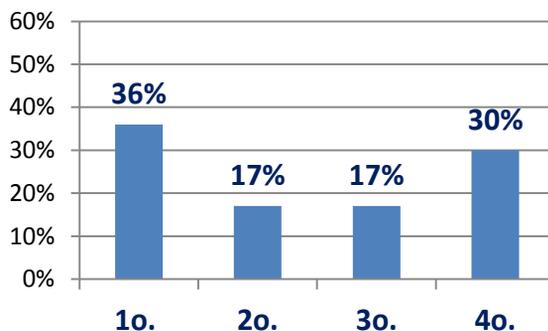
### Pública



### Indústria



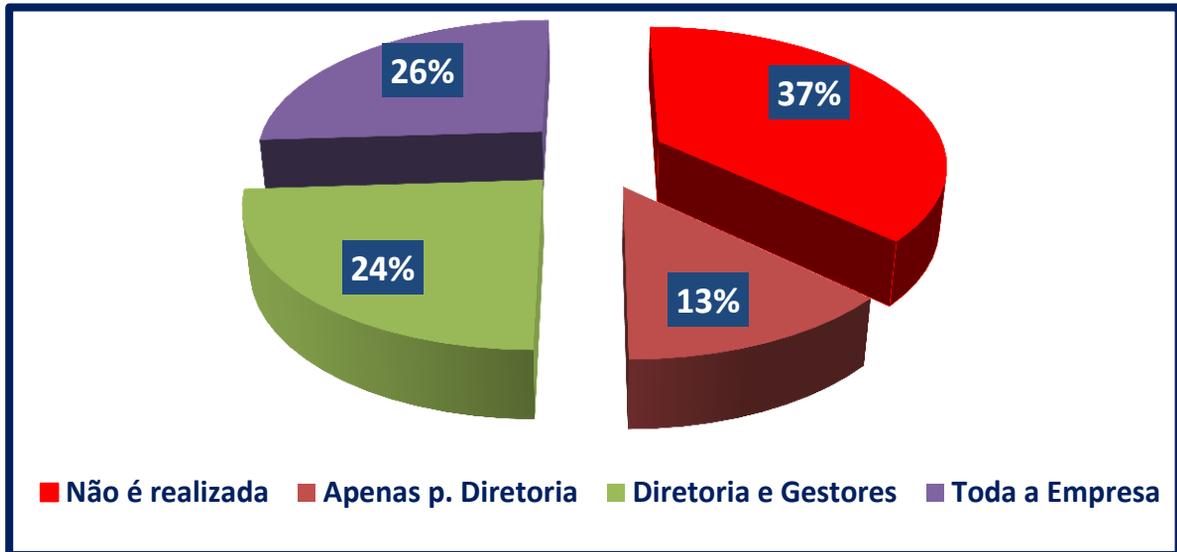
### Serviços



O segmento Comercial e o Industrial se destacam com a aplicação no 1º. Trimestre. Para o segmento comercial o 4ª. trimestre pode ser Inadequado por causa do movimento de final de ano.

O segmento de empresas Públicas e o segmento de Serviços mantém predominância para o 1º. trimestre, mas com boa participação do 4º. Trimestre.

## 5. São realizadas as análises estatísticas com gráficos e indicadores?



Esta não é uma atividade tradicional. Tanto que o índice de empresas que não utiliza esse recurso é de 37%! Um índice muito alto, principalmente pela importância estratégica desta atividade.

Apenas recentemente as empresas se sensibilizaram para os levantamentos estatísticos dos resultados. Um dos grandes apoios para a utilização desse recurso tem sido o das empresas que criaram softwares para a aplicação da Avaliação de Desempenho. São ferramentas de grande potencial que podem trazer excelentes resultados para as Empresas clientes. Vale a pena conhecer esses softwares, até pela facilidade das aplicações online, tabulação automática, gráficos diferenciados e correlação de dados.

Para empresas com grande quantidade de funcionários a utilização desses softwares é quase inevitável.

Em todo caso já temos uma amostragem de 26% que apresenta os resultados estatísticos para toda a empresa. É importante que a empresa conheça os resultados.

Um dos problemas de credibilidade da A.D. é a falta de informações sobre os resultados.

Na nossa experiência esse é um fator estratégico na análise dos resultados do processo de avaliação de desempenho. Um dos gráficos que consideramos importante é o que identifica o posicionamento de cada departamento em relação á média da empresa. Podemos comparar a média geral do departamento como, também, a média de pontuação em cada um dos fatores avaliados. Isso configura a média do próprio departamento. De certa forma pode ser considerada a média de avaliação da gestão.

Esse resultado tem provocado uma forte reação por parte dos gestores.

Alguns até perguntam “de onde vieram esses números”? E se surpreendem quando informamos que é resultado das notas que eles mesmos deram!

Para orientação da gestão (e dos gestores) se faz uma análise da média de cada fator avaliado em relação á média da empresa identificando necessidades de foco e reconhecimento para a equipe.

Tem, portanto, forte contribuição para a análise da gestão.

É também muito utilizado quando a quantidade de subordinados é grande.

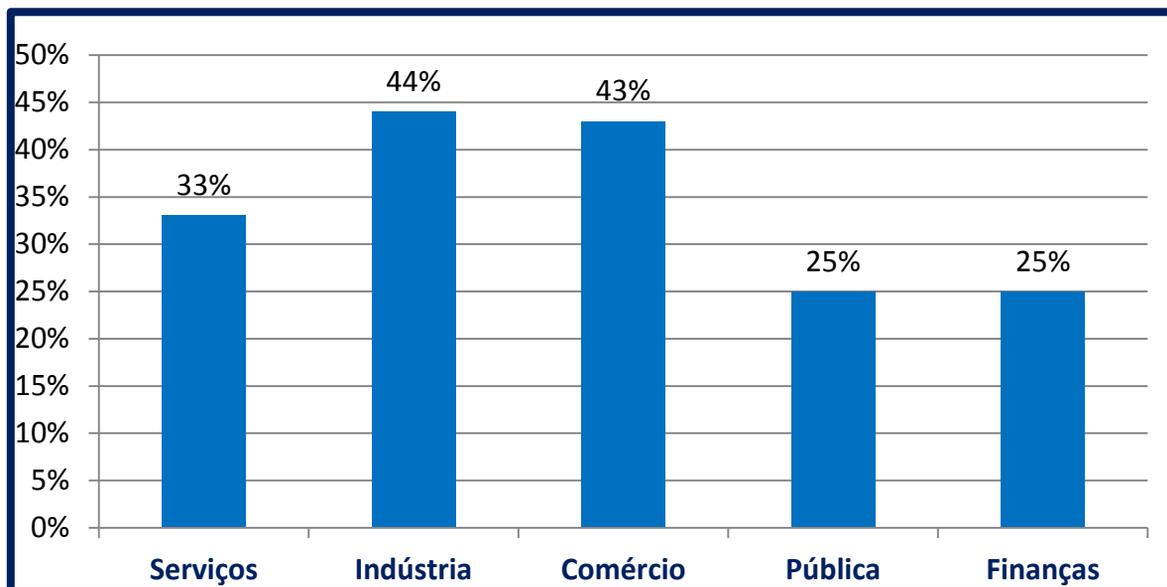
Podemos, assim, atuar coletivamente.

É fator estratégico. Ainda a ser desenvolvido pelas empresas.

Apresentamos o próximo gráfico para identificar qual a porcentagem de empresas, por segmento, que não utiliza a análise estatística.

Neste caso estamos avaliando a não utilização pela quantidade de empresas no segmento.

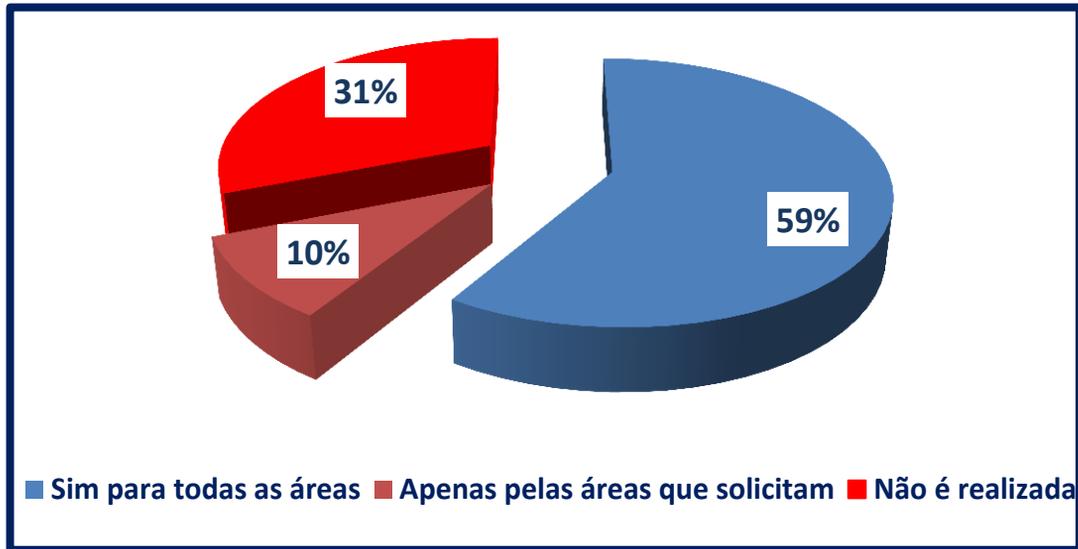
### **ÍNDICE DE EMPRESAS, POR SEGMENTO, QUE NÃO UTILIZAM AS ANÁLISES ESTATÍSTICAS**



Os dados revelam uma participação significativa, em cada segmento, de não utilização dos dados estatísticos, com predominância dos segmentos Industrial (44%) e Serviços (43%).

Poderíamos generalizar de que um terço das empresas, em geral, não utiliza.

## 6. É utilizada a auto avaliação por parte dos subordinados?



Do total 59% das empresas responderam que esse procedimento é obrigatório. É um índice significativo, mas mesmo assim, há uma tendência a que esse fator se torne rotina no processo de avaliação de desempenho.

O objetivo é o de identificar diferenças de percepção entre gestor e subordinados. Esse é um ponto extremamente importante na gestão. Diferenças de percepção são comuns e desastrosos para a relação interpessoal e para a condução dos negócios.

Alinhar expectativas é um dos resultados de maior impacto no processo de avaliação e de gestão.

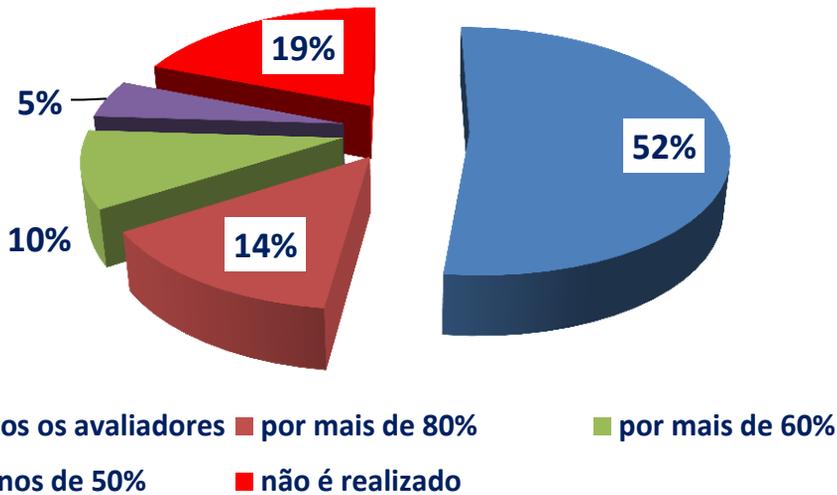
Chefias e subordinados devem ter a mesma percepção entre si e sobre as expectativas da empresa.

Não ter esse alinhamento é fator de grande estresse e desacordos gerando, inclusive, problemas da ordem de relacionamento.

De outro lado 30% das empresas ainda não utilizam essa possibilidade no processo de avaliação de desempenho.

## 7. Feedback

### O FEEDBACK É REALIZADO....



Aqui iniciamos a análise de alguns pontos nevrálgicos do processo de Avaliação de Desempenho.

Criamos uma frase para enfatizar essa questão. A frase é:

**A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMEÇA QUANDO TERMINA!**

Isto é, o preenchimento do formulário de A.D. é, apenas, o levantamento de dados. Não é resultado!

Pior, levanta expectativas que, se não forem cumpridas, causa mais mal do que se não fosse feito.

No entanto apenas 52% das empresas respondentes informa que o Feedback é realizado por todos os gestores.

**Esse é um índice de muita preocupação.**

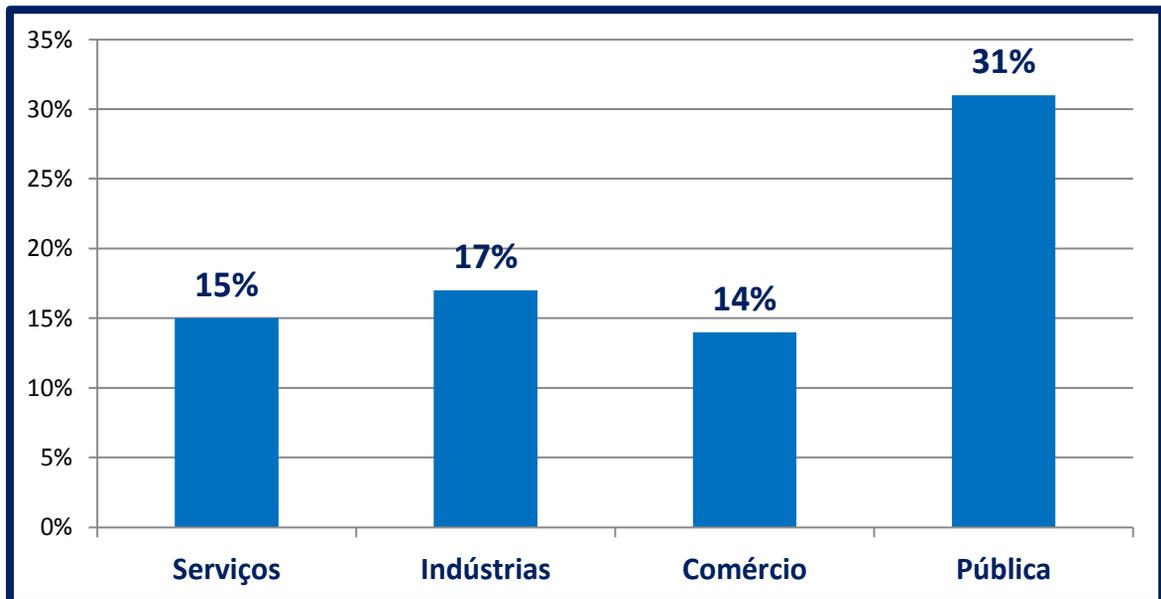
E surpreende mais quando 19% das empresas informam que é não é realizado.

Afinal para que serve a Avaliação de Desempenho?

É como se fizéssemos a avaliação e a mantivéssemos guardada, confidencial. Algo como: “vou utilizar em qualquer hora”. Esse é um ponto crucial do processo e causador de um dos maiores obstáculos para o sucesso da A.D.: a “falta de credibilidade”. Notem que ainda temos índices intermediários de aplicação do Feedback (80%, 60% e menos que 50%, com índices somados de 29%), o que causa um desajuste pela comparação entre as áreas. “Como? Seu chefe não lhe deu o feedback? Eu recebi!”

O próximo gráfico apresenta a incidência de não realização do Feedback para os avaliados, em cada segmento (resposta de não realização entre as empresas do segmento).

### NUNCA FOI REALIZADO O FEEDBACK PARA OS AVALIADOS – por segmento



**Não há predominância de um segmento nesta questão.**  
**A pesquisa demonstra que, em todos os segmentos, há uma média de 15% das empresas que não realizam o feedback para os avaliados. O índice de 31% do segmento de empresas públicas reflete algumas características desse segmento como, por exemplo, a obrigatoriedade legal da aplicação da Avaliação de Desempenho, em muitos casos. Mas esse é um índice que precisamos reduzir a zero. Avaliar o desempenho não é preencher o questionário. Enquanto não for dada ciência ao maior interessado, que é o próprio funcionário, não teremos iniciado o processo de solução.**

**E será que são as empresas de pequeno porte que mais deixam de dar o feedback aos funcionários avaliados? Vejam os dados a seguir:**

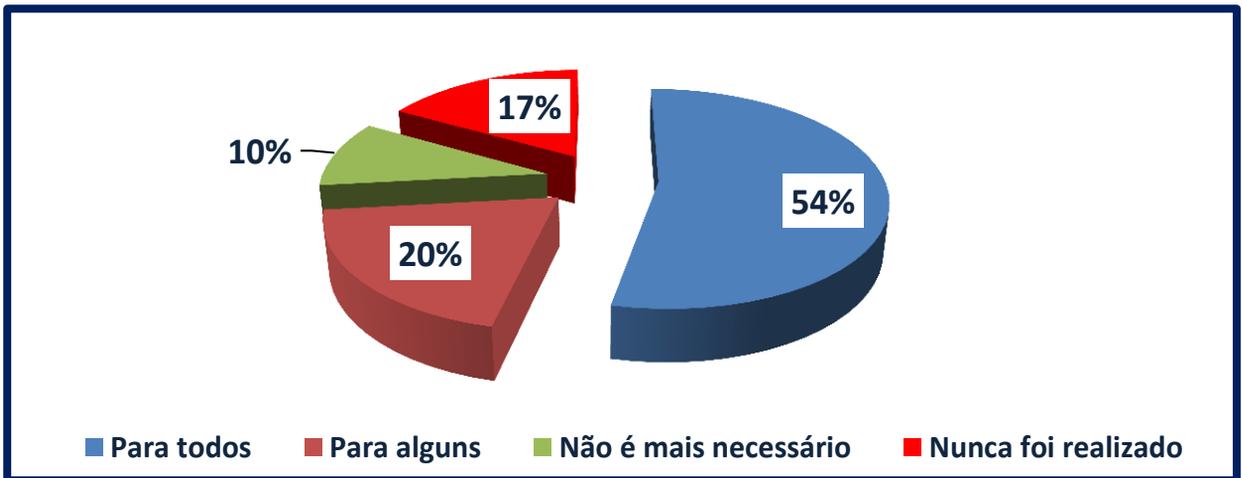
**Do total de empresas que escolheram esta resposta de “nunca é realizado o feedback” tivemos a seguinte subdivisão por porte da empresa:**

**Até 99 funcionários - 14%.**

**De 100 a 499 funcionários 25% escolheram essa resposta.**

**E nas empresas de mais de 500 funcionários foram 27% que admitiram não dar feedback.**

## 8. Há treinamento para o preenchimento da A.D.?



Tivemos 54% das empresas respondendo que aplicam treinamento para todos os avaliadores e 20% para alguns.

Esses índices são esperados porque após as primeiras aplicações os avaliadores já dominam o preenchimento do questionário, mesmo que o mesmo tenha alterações.

A aplicação da Avaliação de Desempenho tem, significativamente, **uma curva de aprendizagem.**

A partir da 2ª. aplicação a sistemática ganha mais consistência por parte dos avaliadores. Este ponto é muito importante.

**Os gestores aprendem enquanto praticam.**

Nos cabe orientar e acompanhar.

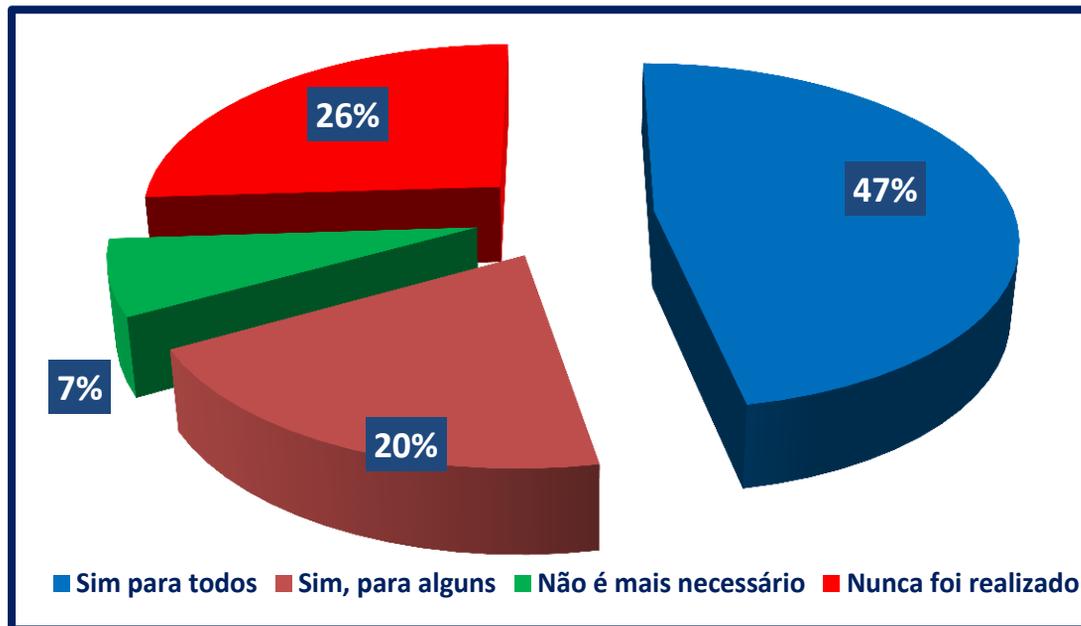
O que surpreende é que na pesquisa identificamos que entre os que estão na primeira aplicação tivemos 40% que não faz o treinamento de preenchimento do questionário. Este ponto merece atenção. Apesar de que reforçamos de que a A.D. começa quando termina, a montagem do questionário e sua discussão e treinamento dos avaliadores é determinante para dar consistência á avaliação. O avaliador tem que entender o questionário e, até certo ponto, deve “compra-lo”, isto é, adota-lo como seu.

Porque na realidade é isso mesmo.

É seu formulário para ser utilizado para seus subordinados.

Elabore os questionários de Avaliação de Desempenho sempre em comum acordo com os gestores de sua empresa e de conformidade com os dados da Cultura Organizacional vigente.

## 9. Há treinamento para o Feedback?



Um índice de, apenas, 47% das empresas indica que aplica um treinamento de Feedback para os avaliadores (20% para alguns). De outro lado temos que 26% das empresas nunca realizou esse treinamento. Esse é um ponto de fundamental importância. Como temos defendido intensamente: **Feedback não é uma opção é uma obrigação gerencial!** Admitimos a dificuldade na aplicação do feedback e na melhor compreensão de seus objetivos e características, mas, principalmente na sistemática de avaliação de desempenho, a sua ausência é imperdoável. Reforçamos a importância da aplicação do feedback não apenas na sistemática da Avaliação de Desempenho, mas sua aplicação é fundamental, principalmente, no dia a dia. Não há predominância de um segmento específico entre as empresas que compõem os 26% que não oferecem treinamento para o feedback. Mas é um índice altíssimo (1/4 da população da pesquisa) para um ponto de importância tão alta para o desenvolvimento e, também, causando, com sua ausência, um grande choque na credibilidade do sistema de Avaliação de Desempenho. Lembrem-se: a Avaliação de Desempenho é estratégica para os negócios!

## 10. Ocorre a definição de um Plano de Desenvolvimento dos avaliados?

Reforçando a convicção de que a “A.D. começa quando termina” enfatizamos a fase de elaboração de um Plano de Ação para os funcionários avaliados.

Evidentemente esse plano tem de ser objetivo e atender algumas especificações:

- Baseado nos dados da A.D.
- De comum acordo entre Chefia e Subordinado
- Focado em um ou dois objetivos (aguarde que os subordinados avancem no desenvolvimento das soluções iniciais e com o aumento da motivação pelos resultados alcançados é possível agregar outras variáveis)
- O Plano de Desenvolvimento deve ser elaborado com a participação dos dois. Se o seu subordinado não tem, no momento da entrevista de feedback, uma sugestão para o Plano não tenha dúvida. Marque outra reunião para que ele traga alguma contribuição.
- Mantenha indicadores para o monitoramento á distancia. As metas e os prazos devem ser de responsabilidade do funcionário. Ele deve lhe prestar informações.
- Não se esqueça: não há desenvolvimento sem o autodesenvolvimento!
- Aceite, em princípio, as sugestões que seus subordinados lhe tragam.
- Lembre-se de que “uma boa ideia não sobrevive sem alguém apaixonado por ela”.

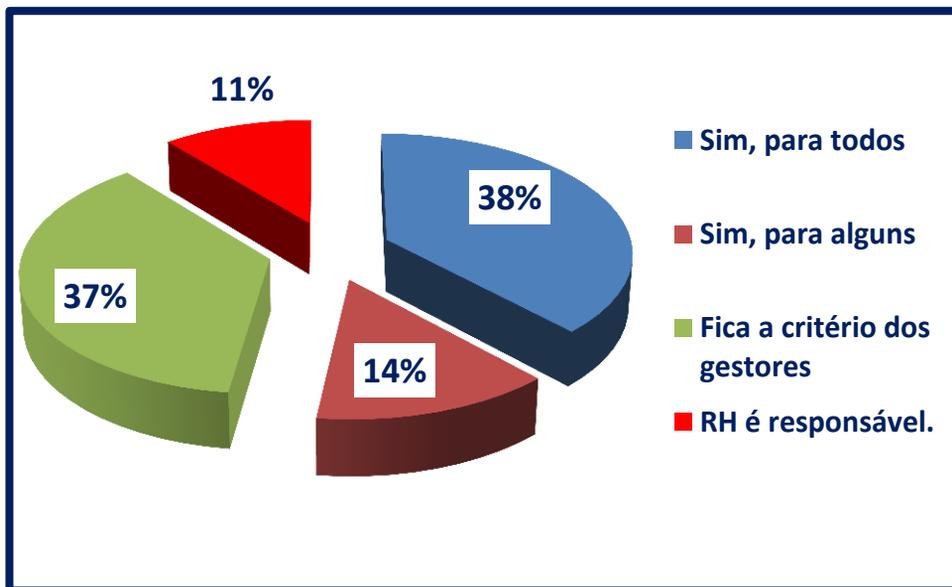
Deixe que a paternidade da ideia continue sendo do seu funcionário ( ou equipe).

Você poderá adequar o enfoque durante o processo.

Não lhes tire a “paternidade da ideia”!

**VEJAM O GRÁFICO DA QUESTÃO NA PRÓXIMA PÁGINA**

## Ocorre a definição de um Plano de Desenvolvimento dos avaliados?



Vale alguns comentários sobre os índices:

Mais da metade das empresas realiza um plano de desenvolvimento dos avaliados (52%), sendo 38% para todos e 14% para alguns.

O índice de 37% consignando que fica a critério dos gestores é muito oportuno porque identifica a responsabilidade do plano. RH deve fomentar (e treinar) a elaboração dos planos, mas a montagem e execução é uma responsabilidade da gestão. Afinal o objetivo é dele.

O índice estranho é o de 11% que determina que RH é o responsável.

Realmente RH é o responsável pela elaboração dos Planos de Desenvolvimento de seus funcionários, não dos funcionários dos outros!

Não é possível que RH interfira na gestão das outras áreas dessa forma.

Queremos reforçar que a Avaliação de Desempenho

não é uma ferramenta de RH. É uma ferramenta da Gestão!

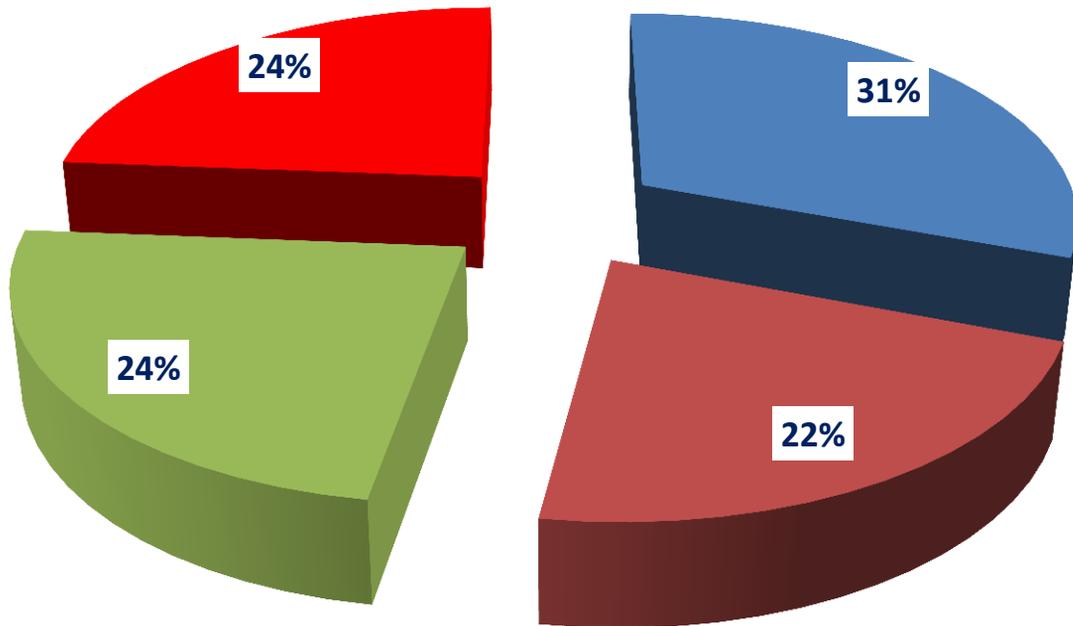
Temos reforçado um cuidado importante nesta questão de Plano de Desenvolvimento: Não permita, por exemplo, que se coloquem treinamentos como Plano de Ação de Desenvolvimento.

De certa forma essa prática "delega" a execução do plano para o RH.

Se a frequência de sugestões de treinamento é alta é evidente que RH não conseguirá atender e, sem dúvida, será o culpado por não acontecer nada!

Esta é uma das razões do obstáculo "falta de credibilidade" que ameaça constantemente a sistemática da Avaliação de Desempenho.

## 11. Existe alguma ação de RH no acompanhamento dos Planos de Desenvolvimento?



■ Para todos ■ Para alguns ■ Só quando solicitado ■ Não, RH não faz acompanhamento

Tivemos um bom equilíbrio nas respostas das empresas á esta questão da pesquisa. E é, realmente, uma questão controversa.

Evidente que RH deve fazer um acompanhamento dos Planos de Desenvolvimento, até porque os resultados da A.D. são, também, um excelente indicador de Levantamento de Necessidades de Treinamento.

Apesar de sugerir que não se coloquem treinamentos no plano de ação é fundamental que RH viabilize o atendimento a temas das necessidades identificadas. Normalmente podemos pensar em ações globais que atendam vários profissionais e várias áreas. Mas é muito provável que RH não tenha condições de acompanhar a demanda para estar muito próximo no acompanhamento dos Planos. Uma estratégia que tem sido bem utilizada é a de reforçar o desenvolvimento dos gestores para que eles possam estar mais bem preparados para essa atribuição.

Importante lembrar que acompanhar o desenvolvimento de seus Subordinados é uma atribuição da liderança.

Ressalvamos que esta questão dos Planos de Desenvolvimento também é dependente de outros aspectos como:

- É a primeira aplicação? Então temos que estar muito mais próximos dos gestores e, em alguns casos, caminhar juntos.
- Já aplicamos mais de três vezes? Podem ser 3 ou 4, não importa. O fundamental é aproveitar a “curva de aprendizagem” do sistema de A.D. Até porque essas ações se confundem e se sobrepõem na própria função de gestão.
- Aliás, avaliar é gerenciar! Neste caso seria esperado que RH trabalhasse mais com as análises estatísticas dos resultados globais do que no acompanhamento sistemático dos planos de ação (já deveriam fazer parte da rotina da gestão).
- Cultura Organizacional. Sim, faz toda a diferença e está intrinsecamente ligada ao nível de gestão presente. Analise com cuidado este ponto.

**A próxima e última questão é a que requer maior análise.**

**Ela é, basicamente, uma consequência de eventuais desvios que pudemos constatar nas questões que a precederam.**

**Por essa razão pretendemos nos estender em considerações mais abrangentes para essa questão.**

**Vamos juntos!**

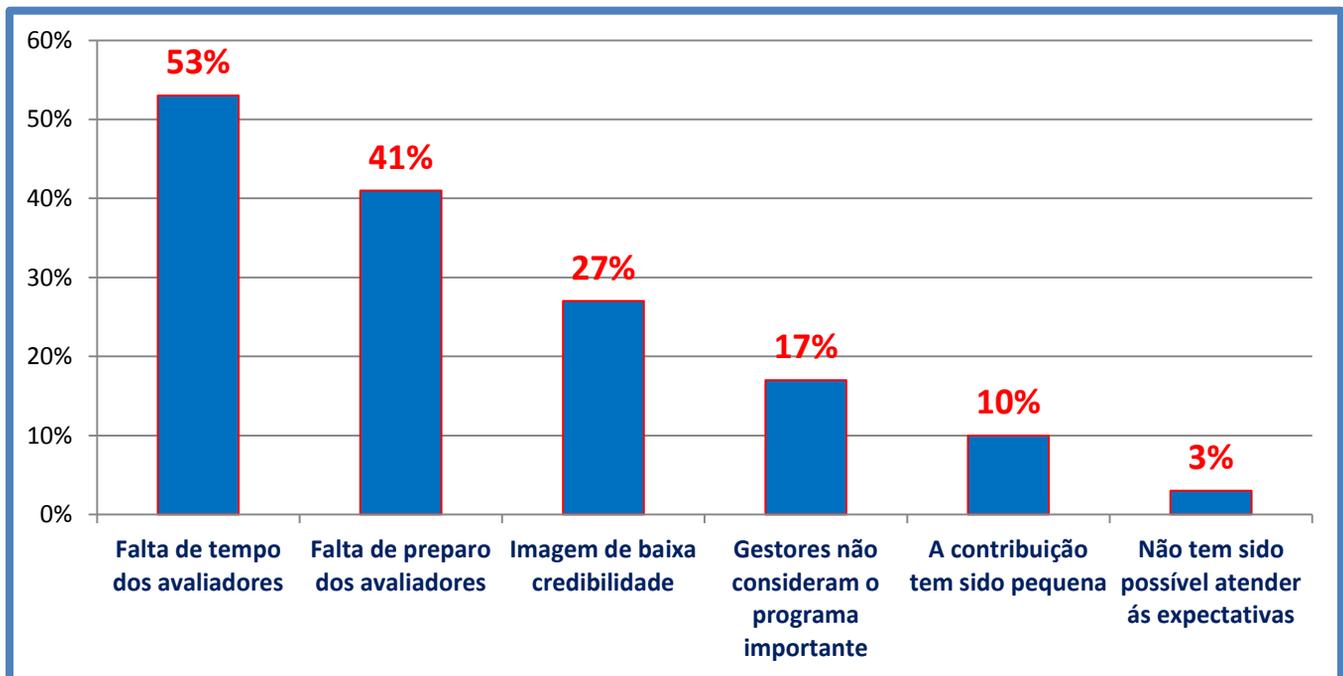
## 12. Quais são as maiores dificuldades na implantação e administração da Avaliação de Desempenho?

Finalmente a última questão, mas ela está integrada em praticamente todas as outras respostas. Seus comentários incluem fatos que discorreremos nas outras questões.

Nesta questão foi permitido mais do que uma resposta, motivo pelo qual as porcentagens não fecham em 100%.

**Os índices definem qual a porcentagem de empresas que o elegeu.**

### MAIORES DIFICULDADES / OBSTÁCULOS



Vamos aos comentários:

**Os resultados desse gráfico podem parecer surpreendentes.**

**Mas infelizmente são muito reais.**

**As escolhas das Empresas participantes refletem uma situação frequente nas organizações em geral, o que podemos constatar, inclusive, pela nossa experiência de mercado.**

**Mas porque uma ferramenta de importância estratégica, com altíssima agregação de valor e em franca expansão atual demonstra dificuldades tão significativas?**

**Primeiro porque a função principal: avaliar é complexa e vista com muita restrição.**

**Sempre é uma atividade de forte componente emocional e efeitos nem sempre controlados. Isso para todas as aplicações sejam profissionais, pessoais, emocionais, etc.**

**Avaliar é difícil, mas quando não estamos avaliando?**

**Sem dúvida avaliamos por todo o tempo. Podemos mudar a forma, mas o conteúdo é o mesmo.**

**Na função de gestão, então, avaliar é a própria atividade.**

**Por isso afirmamos que “Avaliar é Gerenciar”!**

**Toda atividade de gestão consiste em se avaliar, a situação, alternativas, melhorias, possibilidades, escolhas, etc. Por exemplo:**

**No planejamento das atividades analisamos prós e contras, estimamos possibilidades, e definimos prioridades.**

**Na transferência das atividades para as equipes orientamos o foco, negociamos o prazo e as alternativas propostas.**

**Enfim, avaliamos como deverá ser feito.**

**Para controlar a entrega avaliamos o resultado e a aplicação.**

**Aliás, avaliar resultados é fundamental.**

**Ora, tudo isso envolve avaliar!**

**Em suma, quando não avaliamos?**

**Talvez quando estamos sendo avaliados.**

**Mas, se é tão comum porque é difícil?**

**Em primeiro lugar porque avaliar implica em escolher.**

**E escolher significa definir o que vamos perder!**

**E quando o que avaliamos é uma pessoa então a situação fica complicada.**

- **“Será que posso fazer isso?”**
- **“Mas não será apenas a minha percepção?”**
- **“Será que ele (a) vai concordar?”**
- **“Será que também tenho uma parcela de culpa no desempenho irregular do meu subordinado?”**
- **“É, talvez eu não possa ser muito objetivo!”.**

**Pois é, não é fácil.**

**Mas vamos às respostas desta questão fundamental da pesquisa: Quais as maiores dificuldades na implantação e administração da Avaliação de desempenho:**

- **FALTA DE TEMPO DOS AVALIADORES:** escolhida por 53% das empresas participantes.

Bem, falta de tempo é uma constante. Todos padecemos desse mal. Não nos sobra até, tempo para fazer o que é importante.

Imagine o quanto podemos dedicar de tempo para o que não nos parece ser nossa responsabilidade. Pois é, aqui começa a dificuldade. Grande parte dos gestores considera que a A.D. é uma responsabilidade de RH (“lá vem RH com essa chatice e que me dá um trabalho louco”).

Ora, a Avaliação de Desempenho não é uma ferramenta de RH.

**A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO é uma ferramenta DA GESTÃO!**

Em nossas palestras sobre o tema, normalmente para os gestores, pode-se perceber claramente a surpresa em seus rostos quando fazemos essa afirmação. E ato contínuo outra constatação:

“Não é que é mesmo”! Evidente que sim. Afinal os gestores estão avaliando os seus próprios subordinados e equipes. É função da gestão. Avaliar continuamente e, neste caso, para o processo de avaliação de desempenho.

Mas para que? Para melhorar os resultados da sua equipe, da sua gestão, da sua área e da própria empresa. Esses são os objetivos da A.D.

Por falar nisso a área de RH também avalia os seus subordinados para os mesmos objetivos. Só para constar.

- **FALTA DE PREPARO DOS AVALIADORES:** Escolhida por 41% das empresas participantes (um alto índice também) esta resposta é, sem dúvida, uma constatação.

Como temos afirmado a atividade de avaliar reserva várias dificuldades e avaliar no processo de avaliação de desempenho envolve, também, a familiaridade com o formulário de avaliação.

Por isso que enfatizamos que o formulário de avaliação deve ser elaborado em conjunto com os gestores. Eles têm que sentir que o formulário é seu também. Afinal ele vai servir de base para avaliar os seus subordinados.

Os gestores devem se sentir seguros na ação de avaliação, feedback e plano de ação. Se nós não os treinarmos de quem é a falha?

Além disso, alguns cuidados são importantíssimos como, por exemplo:

1. Lógico que temos que iniciar com a questão do objetivo:

### **Porque fazemos a avaliação de desempenho?**

Ora, para avaliar os subordinados. E porque avaliamos os subordinados? Para conhecer os seus pontos fortes e fracos para gerar desenvolvimento.

Então temos que oferecer o feedback e um plano de ação, não é?

Lógico, caso contrário não temos objetivo.

E lembrem-se precisamos gerar o desenvolvimento de nossos subordinados para melhorar o seu desempenho, conseqüentemente para melhorar o desempenho dos nossos departamentos e melhorar o desempenho da empresa! **Esse é o objetivo!**

E porque devemos desenvolver os nossos subordinados:

- Porque gosto deles? - Ou porque é minha obrigação?
- Ou porque eu sou uma pessoa boa?

Não, por nenhuma dessas razões.

Temos que desenvolver nossos subordinados porque somos EGOÍSTAS! Sim, porque temos que ter a melhor equipe.

Afinal preciso ter os melhores resultados e não posso ficar “carregando o piano”. “Preciso ter a melhor equipe”

**Essa é a razão da existência da Avaliação de Desempenho.**

## 2- Outros pontos de destaque são:

- a. Não se deixe influenciar pelo que aconteceu ontem (ou esta semana). Costumamos nos deixar levar por acontecimentos recentes. Considere uma visão mais abrangente para poder ser o mais imparcial possível.
- b. Fuja da tendência central. O que é isso? É quando o universo de pontuação é ímpar (por exemplo, de nota 1 a nota 5). Normalmente a tendência é de optar pela nota 03 (em cima do muro). Não me comprometo com ninguém. Dessa forma Você estará prejudicando a avaliação do seu subordinado. Ele não terá a informação correta e não conseguira se desenvolver.
- c. Com alguma frequência alguns gestores tendem a dar notas altas para suas equipes (*“afinal é a minha equipe e ela é sempre a melhor da empresa”*). Esse comportamento, quando não é baseado em dados concretos também prejudica o processo de desenvolvimento de seus subordinados. Afinal não vou conseguir identificar necessidades para investir em formas de desenvolvimento. Você acaba prejudicando sua equipe, até porque os ilude. Interessante constar que as Diretorias das empresas tem sempre “um pé atrás” com gestores que optam por essa tendência. “Será que lhes falta crítica, ou estão acomodados com o que tem?”. São expressões usadas para essa situação.

- **IMAGEM DE BAIXA CREDIBILIDADE**: Esta situação é muito comum nas empresas e obteve o índice de 27% na escolha das empresas participantes.

Expressões como: “pode repetir as notas do ano passado” / “Ah! Coloca o que quiser. Não vai mudar nada mesmo.”

Estas são expressões comuns e que demonstram a falta de credibilidade quanto á resultados da avaliação de desempenho.

Esta questão é particularmente importante porque a A.D. levanta e xpectativas muito alta nas empresas. Imagina-se um clima de meritocracia (“puxa, agora vão olhar o meu desempenho”) / ou ainda um clima de desenvolvimento (“agora vou ter chance de me desenvolver e conseguir outras responsabilidades”).

Aqui retomo a questão da sugestão de treinamento como parte do plano de ação. Quando essa sugestão é exagerada é comum que os treinamentos substituam a ação das chefias no Plano de Ação.

O treinamento passa a ser o Plano de Ação. Sendo assim como treinamento é responsabilidade de RH, se não for realizada a culpa é do RH.

Os subordinados aguardam a realização dos cursos, que não ocorrem. Pois é, isso é muito frequente.

A baixa credibilidade “derruba” o comprometimento de todos (chefias e subordinados), torna a Avaliação de Desempenho uma “obrigação” desnecessária e chata e, acima de tudo, faz desacreditar toda política de desenvolvimento dentro da empresa. Uma lástima!

- **GESTORES NÃO CONSIDERAM O PROGRAMA IMPORTANTE:**

Como Vocês já puderam perceber há diversas razões para que os gestores não considerem a A.D. um programa importante e 17% das empresas escolheram essa dificuldade também.

Evidentemente que RH tem grande responsabilidade por fazer com que os gestores reconheçam a importância dessa ferramenta, mas não é a única responsável.

O “board” da empresa é, sem dúvida, a maior força para que esse programa seja “comprado” pela empresa em geral.

Além disso, a Diretoria, a Presidência e o Conselho deveriam ser os mais interessados em fomentar atividades que melhorem a produtividade, a qualidade e a motivação em geral.

Como sabemos a retenção de talentos passa pelo reconhecimento dos resultados e do esforço de desenvolvimento de nossos profissionais.

A avaliação de desempenho é um programa estratégico.

Por isso reforçamos a necessidade de se apresentar resultados globais com estatísticas e médias que demonstrem as mais diversas correlações internas.

- **A CONTRIBUIÇÃO TEM SIDO PEQUENA:** Tivemos 10% das empresas escolhendo essa situação como dificuldade para a implantação e administração da Avaliação de Desempenho. Sem dúvida essa é uma dificuldade importante, pois **se não temos um bom nível de contribuição é esperado que os Gestores não considerem o programa importante e que com isso a credibilidade seja menor e, portanto, os gestores não terão tempo disponível para desenvolvê-la.** Tudo começa aqui, isto é, resultados.

- Por isso algumas recomendações para a área de RH:
  - Envolve os gestores na elaboração dos formulários de avaliação de desempenho
  - Treine-os para que possam adquirir mais segurança e para reduzirem os eventuais desvios muito comuns nos processos de avaliação. A capacitação para a Avaliação de Desempenho tem como foco o desenvolvimento da gestão.
  - Mostre-se disponível para assessorá-los. Facilite o acesso á dúvidas, sejam quais forem. Se precisar faça junto.
  - Levante os dados estatísticos e apresente e discuta com cada gestor no que se referem as suas áreas.
  - Apresente os dados globais (empresa) e envolva a Diretoria nesses resultados.
  - Reforce a convicção de que a Avaliação de Desempenho “começa quando termina”.
  - Dê suporte para a elaboração dos Planos de Ação.
  - Esteja próximo, no início para dar segurança. Não é uma atividade comum para os gestores.
  - Cuidado para não assumir a responsabilidade de desenvolver os funcionários de outras áreas.
  - RH deve dar suporte inclusive por meio de treinamentos que capacitem os gestores a desenvolver os seus funcionários.
  - “Ensine a pescar”. Mas esteja próximo, sempre!

**Lembrem-se: Se a Avaliação de Desempenho não tiver uma boa contribuição todo o esforço será em vão. Mas aguarde a “curva de aprendizagem”.**

**Não se consegue desenvolver a habilidade de avaliação apenas por teoria.**

**É necessário praticar**

- **NÃO TEM SIDO POSSÍVEL ATENDER AS EXPECTATIVAS:**

Esta dificuldade foi escolhida por 3% das empresas participantes.

Mas esse baixo índice não significa pouca importância.

Essa queixa tem sido muito frequente e uma das razões que identificamos refere-se às solicitações de treinamentos feitas pelos gestores e que RH não consegue atender.

Cuidado, portanto, com essa questão.

Se possível não inclua cursos nos Planos de Ação.

Aguarde para desenvolver treinamentos mais globais.

Evidentemente há cargos que exigem alguns treinamentos, principalmente para atualizações e/ou aprofundamentos.

Outro ponto importantíssimo refere-se ao FEEDBACK.

**É o mínimo que se espera em um processo de**

**Avaliação de Desempenho.**

Afinal qual é a nossa expectativa após a prova?

A nota, lógico. Isto é o feedback.

Por isso não tenha dúvidas:

**NÃO HÁ DESENVOLVIMENTO SEM FEEDBACK!**

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Agradecemos a todos os profissionais que colaboraram com sua participação nesta pesquisa.

Evidentemente não teríamos qualquer resultado sem a sua participação.

Nas nossas considerações fizemos uma análise superficial, porque o assunto precisa, sempre, ser tratado á luz da realidade de cada empresa.

Mas pretendemos, com isso, contribuir, utilizando, inclusive, dados da nossa experiência no mercado.

Esta é a nossa primeira pesquisa sobre o tema da Avaliação de Desempenho e gostaríamos muito da sua sugestão, crítica e depoimentos que nos permita dar novos passos para o desenvolvimento do tema.

Obrigado pela confiança e estamos á disposição para dúvidas, esclarecimento ou novas análises sobre este tema ou outros correlatos.

Um grande abraço e estamos á disposição:

[assessoria@bernardoleite.com.br](mailto:assessoria@bernardoleite.com.br)

[www.bernardoleite.com.br](http://www.bernardoleite.com.br)

**Bernardo Leite**