

## **TÍTULO: Avaliação De Desempenho - Minimizando a Subjetividade, Maximizando**

### **Resultados**

CATEGORIA: Profissional

RESUMO DO TRABALHO:

A Avaliação de Desempenho é uma importante ferramenta nos processos de Gestão de Pessoas, tendo em vista a abrangência das aplicações de seus resultados nos diversos subsistemas de recursos humanos, tais como: capacitação e desenvolvimento, crescimento de carreira, promoções salariais, remuneração variável, motivação e retenção, etc. No entanto, é um processo cercado de diversos riscos de ineficiências, o que pode comprometer os seus resultados, e frequentemente, até produzir efeitos colaterais negativos, que podem gerar insatisfações e constrangimentos nas organizações.

O presente trabalho tem por objetivo apresentar uma solução no processo de Avaliação de Desempenho, focada no ambiente de negócio da Empresa em questão, visando minimizar os riscos da subjetividade dos avaliadores. A Empresa objeto do presente estudo de caso tem na grande maioria de seus avaliadores, profissionais que atuam na área de engenharia e áreas exatas afins, e que pelo perfil comum, possuem maior dificuldade na avaliação de questões intangíveis, ligadas ao comportamento e desempenho humano.

Tomando como base o modelo de avaliação anteriormente aplicado na Empresa, a área de Gestão de Pessoas propôs uma nova metodologia, com ênfase nas seguintes mudanças:

- a) Revisão das competências e dos Grupos Funcionais aplicáveis;
- b) Inserção de competências organizacionais nas avaliações, como forma de estimular o alinhamento das pessoas com os valores e cultura da Empresa;
- c) Substituição dos conceitos das competências por questionamentos objetivos, promovendo alinhamento entre os avaliadores sobre quais são as reais expectativas da Empresa com relação ao desempenho de cada colaborador, em cada competência, minimizando, portanto, a subjetividade e as variações de interpretações pessoais a respeito de cada competência;
- d) Alteração dos critérios de avaliação, tornando-os também mais objetivos;
- e) Criação de um espaço específico para registro de interesses e expectativas do colaborador em relação a crescimento e carreira.

Os resultados atingidos foram altamente satisfatórios, bem percebidos tanto pelos gestores avaliadores, quanto pela equipe de colaboradores. As reuniões de *feedback* foram mais produtivas, onde avaliadores e avaliados puderam discutir comportamentos e desempenho específicos, promovendo maior

alinhamento entre o desempenho esperado e o aferido. O produto gerado através dos registros das avaliações foi de grande valor, tanto para a área de gestão de pessoas, quanto para os gestores imediatos, no importante papel de desenvolvedores das pessoas, responsáveis pela motivação e retenção da equipe e pelos resultados corporativos.