

GESTÃO DE PERFORMANCE: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - TROCA DE EXPERIÊNCIAS COM EMPRESAS DE DIFERENTES SEGMENTOS

ARTIGO DESENVOLVIDO PELO GRUPO DE ESTUDO PESSOAS DO IBHE - ANO 2023- SEMESTRE 1



Objetivo

Neste artigo, exploraremos a gestão de performance por meio da avaliação de desempenho, a importância da Avaliação 360° e dos indicadores de desempenho, com base na troca de experiências compartilhadas por profissionais de 16 empresas de segmentos variados, nos encontros do Grupo de Estudo Pessoas do IBHE (Instituto Brasileiro de Hospitalidade Empresarial).

Palavras-chave: desempenho; gestão; pessoas; performance; avaliação de desempenho; indicadores

Introdução

A gestão de recursos humanos é uma área fundamental em qualquer organização, pois lida diretamente com um dos ativos mais importantes: as pessoas. Para garantir que os colaboradores estejam alinhados com os objetivos da empresa e atinjam seu máximo potencial, é essencial adotar práticas de avaliação de desempenho e monitoramento constante.

Uma das ferramentas adotadas para devolutivas no processo de Gestão de Desempenho e Performance é o Feedback. Segundo Leme (07), feedback é uma palavra de origem inglesa frequentemente utilizada, mas muitas vezes, de forma não apropriada. É importante ressaltar quando se falar em metas organizacionais, o papel do Gestor é essencial, visto que ele é o guia para que o time absorva a cultura e possam traçar juntos, planos para atingimento das metas organizacionais estabelecidas.






Gestão de Desempenho


É um processo contínuo para definir e alinhar expectativas entre colaborador e organização, acompanhar o desempenho e performance, avaliar resultados e implantar ações de melhoria e desenvolvimento (03). Este alinhamento deve ser feito desde a entrada do colaborador.

Como principais benefícios temos:

Gestão de Desempenho

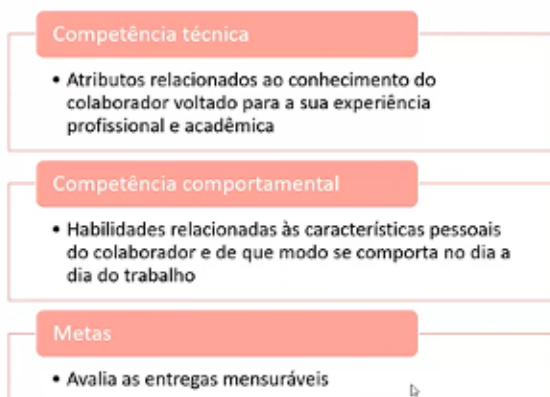
Principais benefícios

-  Entender como está a percepção do colaborador em relação à empresa.
-  Conhecimento do colaborador sobre como está a sua atuação.
-  Interação e feedback contínuo entre o líder e o colaborador para fortalecer o vínculo e acompanhar o desenvolvimento.
-  Avaliar se o colaborador está alinhado com os propósitos e valores da organização.
-  Tomar decisões estratégicas assertivas.



Os pilares da avaliação de Desempenho são:

Pilares da Avaliação de Desempenho do Grupo Sabin



Para estabelecer as metas, de acordo com a metodologia utilizada, seguem algumas dicas importantes:

Metas

Para que elas servem?

Planejar e pactuar o passo a passo do colaborador para alcançar um objetivo definido, considerando a estratégia do Grupo, as atividades exercidas, prazos e recursos disponíveis.

É necessário clareza e coerência para definir:

- O que será feito;
- Por que será feito;
- Como será mensurado;
- Em quanto tempo será feito.
- Como será a execução;



Avaliação de Desempenho 360°: Uma Abordagem Abrangente

A Avaliação 360° (02) é uma metodologia que busca avaliar o desempenho de um colaborador por meio de feedbacks de diversas fontes, o que exige muita maturidade dos colaboradores, para que avaliem seus colegas de forma crítica e justa. O nome "360" indica que a avaliação não se limita à relação entre o colaborador e seu superior imediato, mas também inclui feedback de colegas de trabalho, subordinados e, em alguns casos, até mesmo de clientes e fornecedores.

A importância da Avaliação 360° reside na capacidade de proporcionar uma visão completa do desempenho de um colaborador. Ela não identifica apenas as competências fortes, mas também as áreas de oportunidade para o desenvolvimento. Isso é crucial para o crescimento individual e para o alinhamento dos colaboradores com os objetivos da organização.

Indicadores de Desempenho: Caminho para a Melhoria Contínua

A mensuração do desempenho por meio de indicadores é uma prática essencial para qualquer empresa que busca a excelência operacional. Os indicadores de desempenho, também conhecidos como KPIs (Key Performance Indicators), fornecem dados objetivos que permitem avaliar o progresso em direção às metas condicionais.

No contexto da Avaliação 360 graus, os indicadores de desempenho têm um papel fundamental, são utilizados para mensurar o impacto das ações de desenvolvimento pessoal e profissional, garantindo que os colaboradores estejam no caminho certo para atingir seus objetivos.

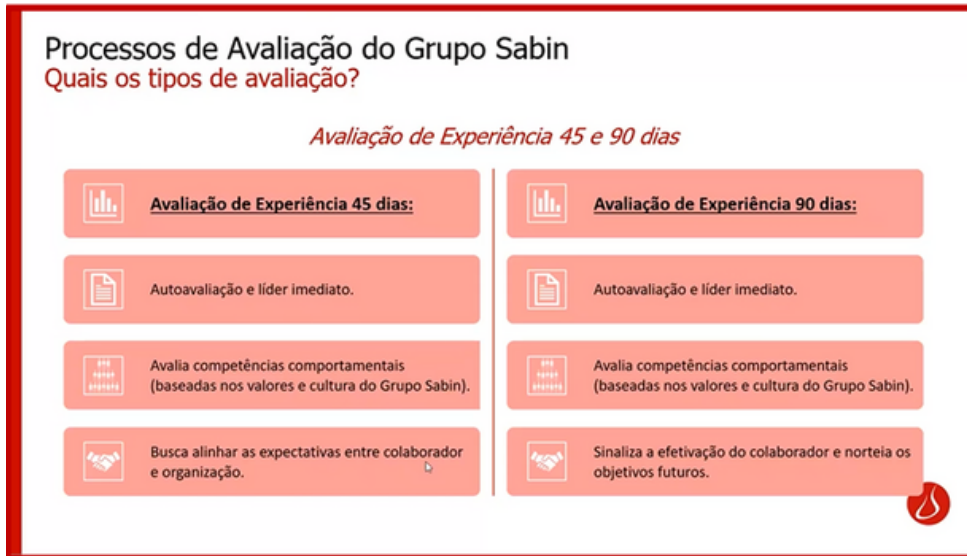
ESTUDOS DE CASO - Experiências Compartilhadas

Para ilustrar na prática de avaliação de desempenho corporativa, trouxemos 03 dos 06 estudos de caso que o Grupo discutiu ao longo das reuniões, sendo:

a) Área da Saúde

Como início das discussões do Grupo, convidamos uma especialista no tema, Ana Flavia Briceño, Gerente de DHO no Grupo Sabin, para trazer o modelo de gestão utilizado pela empresa.

Quanto aos tipos de avaliação, a empresa aplica dois tipos:



Ressaltou sobre a importância do feedback para o colaborador, os líderes e a empresa, de dialogar e estar pronto para ouvir o seu colaborador, para que se sinta importante e ouvido. Isso facilita o processo e diminui problemas de comunicação.

Sobre a pós-avaliação de desempenho, possuem vários pontos que são formados:



Sobre o Comitê de Calibração, os líderes, por exemplo, são avaliados e têm suas notas e metas analisadas pelo Comitê, no qual irão pensar em possíveis ações de desenvolvimento para eles.

Quanto ao Comitê de Performance, o objetivo é analisar a Matriz Nine Box (01) e transformar os resultados em ações de desenvolvimento que irão melhorar a performance do colaborador e da empresa.

Quanto ao feedback para funcionários que trabalham home office é preciso ir, pelo menos uma vez, à sede da empresa para que seja feito presencialmente. De qualquer forma, quando preciso, acontece por videochamada, o essencial que seja uma comunicação humanizada e nada fique perdido.

b) Área de Seguros

Neste estudo de caso, o sistema de avaliação de desempenho da uma empresa do segmento, inclui um painel interno para registrar atividades e um processo de alinhamento com a estratégia global da empresa. As metas são estabelecidas no início do ano e desdobradas em objetivos individuais. Os colaboradores registram as atividades que ajudam a atingir esses objetivos e avaliam o desempenho com base em indicadores. O sistema também inclui uma fase de avaliação com a participação de colegas e clientes externos. Metas e objetivos são revisados no meio do ano e no final do ano. As avaliações são feitas duas vezes ao ano, com foco nos valores da empresa.



c) Área de E-Commerce Varejo

Foi destacada a importância de avaliar não apenas o desempenho atual, mas também o potencial de cada colaborador. A empresa utiliza uma abordagem que envolve competências comportamentais, técnicas e de liderança. Além disso, ressalta a importância de estabelecer metas de desenvolvimento individual (PDI) e de oferecer suporte para que os colaboradores alcancem seus objetivos.

Outro destaque é para a importância de estabelecer metas claras e mensuráveis para os colaboradores. A empresa utiliza uma variedade de indicadores, incluindo aderência, resolução de contatos e satisfação do cliente, para avaliar o desempenho de sua equipe. Além disso, ela destaca a importância do feedback constante e da abertura para sugestões dos colaboradores.

A Cultura de Aprendizado e Engajamento – Lições Compartilhadas

Um dos temas recorrentes nas discussões é a importância de criar uma cultura de aprendizado e engajamento. Foi enfatizado que a cultura organizacional deve promover o aprendizado contínuo e o protagonismo dos colaboradores. Porém o maior desafio das organizações é estabelecer essa cultura de aprendizagem, que vai além das iniciativas do departamento de recursos humanos.

Um dos participantes abordou sobre as diversas ações de engajamento adotadas pela empresa, com resultados positivos, mesmo sem ter um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) estruturado. Ações como: podcasts, clubes de leitura, jornais internos e grupos de discussão são realizadas. Enfatizou que o envolvimento dos colaboradores é fundamental para o sucesso da organização e que a gestão de recursos humanos desempenha um papel essencial nesse processo.

Conclusões

- A importância do ajuste constante das metas, seu alinhamento com os objetivos estratégicos da organização e do pacto com os colaboradores que precisam entregá-las. Importante evitar metas inatingíveis para prevenir frustração e burnout entre os colaboradores.
- Necessidade de estabelecer estratégias distintas e avaliações regulares para garantir o desempenho e o envolvimento dos funcionários.
- A relevância em valorizar, trazer empatia e reconhecimento aos funcionários, impactando diretamente no clima organizacional.
- Importante ter cautela e paciência ao implementar novos sistemas ou processos, mas sempre continuar com a busca contínua de melhorias para a gestão de desempenho.
- Procurar fazer o melhor com as condições disponíveis, não buscamos perfeição, mas sim o melhor que podemos realizar. Destacou que o maior desafio é superar a nós mesmos, especialmente por sermos exigentes e perfeccionistas.
- Essencial acompanhar e medir o desempenho dos profissionais e sempre reconhecer as pessoas, o maior desafio das organizações é estabelecer uma cultura de aprendizagem. E isso não é a Área de DHO (Desenvolvimento Humano e Organizacional), a Universidade Corporativa que vão desenvolver, se não houver o protagonismo dessas pessoas através dos cases que os profissionais trouxeram, pessoas querendo renovar e estudar. Foram exemplos trazidos que demonstram que pode ser implantado com poucas ações e muitas delas estimulando e motivando as pessoas.



Conclusão Final

A adoção de práticas como a Avaliação 360° e os indicadores de desempenho, têm um papel crítico na gestão de performance dos recursos humanos, permitindo o desenvolvimento individual, a melhoria contínua e o alinhamento com os objetivos organizacionais. As experiências compartilhadas por profissionais de diferentes empresas destacam a importância de uma cultura de aprendizado e engajamento dos colaboradores para contribuições ou sucesso, devem ser uma prioridade para as organizações que buscam prosperar no cenário atual.

Alguns cuidados devem ser tomados ao implantar um projeto de Gestão de Desempenho e Performance como:

- Acompanhar e monitorar a fluidez da comunicação organizacional;
- Observar o fluxo de informações entre as áreas e departamentos;
- Como é a relação entre líderes e liderados;
- Como é a relação entre lideranças e RH;
- Como é a adesão da liderança nas ações de Desenvolvimento.

Esses pontos são importantes para análises e acompanhamento, irão impactar diretamente nos resultados na implantação da Gestão de Desempenho.

Referências Bibliográficas

- 01- Nine Box: como fazer a matriz de avaliação de desempenho.** Gupy Blog, 14 de Dezembro, 2023. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/matriz-nine-box>. Acessado em: 05 Jan. de 2024.
- 02- Avaliação 360 graus: o que é, como funciona e vantagens.** Gupy Blog, 21 de Dezembro, 2023. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/avaliacao-360-graus>. Acessado em: 06 Jan. de 2024.
- 03. Gestão de desempenho: O que é? Qual a importância? Como fazer? [Guia].** Mereo, 03 de Agosto, 2023. Disponível em: <https://mereo.com/blog/gestao-de-desempenho/>. Acessado em: 28 Dez. de 2023.
- 04. ATKINSON, C. Career management and the changing psychological contract. Career Development International**, v.7, n.1, 2002, p.14-23.
- 05. EBOLI, M. Um Novo Olhar sobre a Educação Corporativa – Desenvolvimento de Talentos no Século XXI.** In: DUTRA, J. (Org.) Gestão por Competências. São Paulo: Gente, 2001.
- 06. FLEURY, M.T. Aprendizagem e Gestão do Conhecimento.** In: DUTRA, J. (Org.) Gestão por Competências. São Paulo: Gente, 2001.
- 07. LEME, R. Feedback para resultados na gestão por competências pela avaliação 360º: guia prático para Gestores de “dar e receber”: feedback e a transformação em resultados–** Rio de Janeiro. Qualitynark Editora, 2007. 160p.

Sobre o Grupo de de Estudo Hospitalidade - Pessoas

O IBHE - Instituto Brasileiro de Hospitalidade Empresarial - nasceu com o propósito de promover a cultura da hospitalidade no mundo empresarial, como um meio de aproximar pessoas na busca da sustentabilidade das relações e perpetuação de negócios.

Disseminamos nosso propósito por meio de nossos Eventos, Treinamentos, Grupos de Estudo, Visitas de Destaque, Mini Meetings, Workshops exclusivos, com nosso jeito de cuidar e receber.

O Grupo de Estudo Hospitalidade - Pessoas, nasceu em 2013 e tem como objetivo discutir, vivenciar e desenvolver a hospitalidade com foco nas pessoas, trabalhando principalmente o relacionamento interno numa organização, seus talentos e necessidades, sendo seu foco: Cultura (valores), Comunicação (interna, externa, imagem), Educação (treinamento, formação, carreira), Fatores para Retenção e Engajamento de Equipe entre os profissionais e empresas.

Este Grupo é formado por profissionais das Áreas de RH, Relacionamento com o Cliente, Operações, Qualidade, Customer Experience (CX), Educação Corporativa. Seu trabalho de construção e aprendizado promove a troca de experiências entre profissionais com grau de maturidade e expertise diversos, de segmentos e níveis hierárquicos variados.

Este material é resultado das discussões virtuais no período de Março a Junho de 2023.

Nosso agradecimento especial à Coordenadora do Grupo, Marly Vidal e Apoiadora, Aline Vargas, do Grupo Sabin, pela liderança e cuidado na condução deste trabalho.

Beatriz Cullen

Diretora do IBHE

Coautores do artigo - Grupo de Estudo Hospitalidade IBHE (com no mínimo, 50% de participação nas reuniões no período)



Kennedy Senhoretti
Marketing



Laura Lopes de Sousa
Atendimento ao Cliente



Aline Fonseca
Relacionamento com o
Cliente

Fernanda Pedrosa
Relacionamento com o
Cliente



Aline Barros dos Anjos
Atendimento ao Cliente

**Fabio Junior Araujo de
Lima**
Atendimento ao Cliente



Edilaine Cagliari
RH



Nataline Viana Loiola
Educação Corporativa



**Nilvania Delia Ramos
Gomes Silva**
Hotelaria



**Maria da Piedade Moraes
Conchinhas**
Suporte ao Cliente



Kátia de Oliveira Miranda
Atendimento ao Cliente

Pamela da Silva Sousa
Atendimento ao Cliente



Rita Mara Nascimento
Atendimento ao Cliente

Jusiani Porfirio
Atendimento ao Cliente



Maria Angélica Pereira
Experiência do Cliente

Marina Reis
Experiência do Cliente



Aline Vargas
Educação Corporativa

Mariana da Rocha Vidal
RH e Expansão

Nayara Batista
Talentos Humanos



Marcelo Luiz Pereira
Atendimento ao Cliente



Elenice Tomé
RH



Luis César Ferreira
Experiência do Cliente