

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO**

Carolina Ferreira Ribeiro do Val Soeltl

**PROCESSOS NÃO CONVENCIONAIS DE AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO EM EMPRESAS BRASILEIRAS**

São Caetano do Sul

2018

CAROLINA FERREIRA RIBEIRO DO VAL SOELTL

**PROCESSOS NÃO CONVENCIONAIS DE AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO EM EMPRESAS BRASILEIRAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre

Área de concentração: Gestão e Regionalidade
Orientador: Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

São Caetano do Sul

2018

Ficha Catalográfica

SOELTL, Carolina Ferreira Ribeiro do

Processos não convencionais de avaliação de desempenho em empresas brasileiras / Carolina Ferreira Ribeiro do Val Soeltl. – São Caetano do Sul: USCS / Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2018.

81f. il.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

Dissertação (Mestrado) – USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2018.

1. Processos não convencionais de avaliação de desempenho 2. Gestão de desempenho 3. Avaliação de desempenho. I Oliva, Eduardo de Camargo II. USCS - Programa de Pós-Graduação em Administração

III. Processos não convencionais de avaliação de desempenho em empresas brasileiras

Reitor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul
Prof. Dr. Marcos Sidnei Bassi

Pró-reitora de Pós-graduação e Pesquisa
Prof^a. Dra. Maria do Carmo Romeiro

Gestor do Programa de Pós-graduação e Pesquisa
Prof^a. Dra. Raquel da Silva Pereira

Dissertação defendida e aprovada em 30/01/2018 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva (orientador)

Prof. Dr. Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo (USCS)

Prof.^a Dra. Elza Fátima Rosa Veloso (FMU)

DEDICATÓRIA

Para Daniel e Cecília, por sempre me incentivarem
a ser uma pessoa melhor

AGRADECIMENTOS

Meus sinceros e profundos agradecimentos,

À minha família, pelo apoio e compreensão, em especial à minha mãe, Evangelina Ramos Ferreira Yamaya, pelo exemplo de primorosa dedicação acadêmica, aos meus pais, Moracy Ribeiro do Val e Seenobo Yamaya, pelo incentivo constante e aos meus sogros e padrinhos Milka Musulin Soeltl e Francisco Antônio Soeltl, pelo exemplo de esforço e dedicação.

Aos colegas do Mestrado e do Doutorado e também aos participantes do Grupo de Pesquisa por suas contribuições.

Aos funcionários da USCS pelo suporte constante, especialmente a Marlene e Denise pelas orientações e pelo apoio.

Aos entrevistados e aos colegas que me ajudaram a chegar a estes entrevistados,

Aos professores da USCS, pelo conhecimento compartilhado, em especial ao Prof. Dr. Antônio Carlos Gil, por seus ensinamentos inestimáveis e por sua contribuição essencial para este trabalho.

Aos membros da banca, por sua participação, dedicação e por suas contribuições essenciais para o avanço desta pesquisa.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva, pela orientação, paciência, apoio e ensinamentos,

Ao meu marido, Daniel Musulin Soeltl, e a minha filha Cecília Val Soeltl, pela compreensão, apoio e incentivo sempre.

RESUMO

SOELTL, Carolina Ferreira Ribeiro do Val. Processos Não Convencionais de Avaliação de Desempenho em Empresas Brasileiras. Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, 2018.

Desde 2015 nota-se um movimento em empresas brasileiras voltado a alteração radical ou até mesmo eliminação por completo do processo de avaliação de desempenho humano. Apesar de retratado em reportagens de revistas não acadêmicas, nenhum estudo acadêmico sobre o tema foi encontrado. Assim, buscou-se realizar um *survey* de experiência para consultar acadêmicos, consultores, profissionais de recursos humanos e funcionários que tem experiência em tais processos. Foram entrevistados oito profissionais e seus relatos analisados segundo a Análise Temática. Após esta análise foi possível concluir que este movimento é bem-vindo pela maioria dos entrevistados, ainda que os benefícios deste processo não estejam claros para todos os envolvidos. Também se nota que o esforço de comunicação é essencial na implantação deste processo, assim como o apoio da alta liderança da organização e a mudança da cultura da empresa.

Palavras-chave: Processos não convencionais de avaliação de desempenho. Gestão de Desempenho. Avaliação de Desempenho

ABSTRACT

SOELTL, Carolina Ferreira Ribeiro do Val. Processos Não Convencionais de Avaliação de Desempenho em Empresas Brasileiras. Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, 2018.

Since 2015 there is a movement in Brazilian organizations towards a radical change or complete elimination of the human performance appraisal process. Despite its presence in non-academic magazines, no academic study on the subject is found. From that, an experience survey was conducted to investigate the experience of professors, consultants, human resources professionals and employees in the matter. Eight professionals were interviewed, and their experience studied through Thematic Analysis. From this we may conclude that this movement is welcomed by most of the professionals interviewed, provided that the right communication strategy is used, that there is clear support from the company's leaders and that there's a change in culture.

Key Words: Unconventional performance appraisal processes. Performance Management. Performance Appraisal

Lista de Quadros

Quadro 1: Resumo de matérias de revistas não acadêmicas até 2015	22
Quadro 2: Resumo de matérias de revistas não acadêmicas de 2016 e 2017	23
Quadro 3: Busca em periódicos	26
Quadro 4: 15 critérios para uma boa Análise Temática	52
Quadro 5: Matriz de amarração	53
Quadro 6: Temas e Códigos encontrados	55
Quadro 7: Principais semelhanças e diferenças	92

Sumário

1	Introdução.....	19
1.1	Problema de pesquisa	20
1.2	Objetivos.....	20
1.3	Delimitações da pesquisa.....	21
1.4	Justificativa	22
2	Referencial Teórico.....	25
2.1	Avaliação de desempenho	26
2.2	Processos de avaliação de desempenho	29
2.3	Instrumentos de avaliação de desempenho	30
2.4	Críticas à avaliação de desempenho.....	34
2.5	Processos não convencionais de avaliação de desempenho.....	40
3	Método.....	45
3.1	Abordagem da pesquisa.....	45
3.2	Tipo de pesquisa e procedimentos de coleta de dados.....	46
3.3	População e amostra.....	49
3.4	Técnica de análise e interpretação de dados	51
3.5	Matriz de amarração teórica	53
4	Resultados e Análises	55
4.1	Críticas ao processo de avaliação de desempenho	57
4.2	Características de um processo não convencional de avaliação	70
4.3	Implantação de um processo não convencional de avaliação.....	82
4.4	Vantagens de um processo não convencional de avaliação	88
4.5	Descobertas finais	91
5	Conclusão.....	93
	Referências.....	97
	Apêndice A – Protocolo de Pesquisa	102
	Apêndice B – Pautas de entrevistas	108
	Anexo A -Reportagens em revistas não acadêmicas.....	109

1 Introdução

Por mais mecanizada, industrializada ou informatizada uma organização, seu resultado ainda será dependente do desempenho humano. Marras (2000, p. 173), define desempenho humano como “o ato ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada”. Esta definição esclarece a ação: cumprir ou executar, o objeto: missão ou meta e uma condição temporal: previamente traçada. A avaliação do desempenho humano insere mais dois elementos: o avaliador e o avaliado, e permite diversas correções de rota e ações de treinamento e desenvolvimento que aumentem a possibilidade de sucesso nesta missão ou meta.

A avaliação de desempenho nas organizações tem fundamental importância, quando bem-feita, uma vez que ela permite conhecer e medir o desempenho atual do funcionário e compará-lo ao que é esperado dele (LOTTA, 2002). Um bom modelo de avaliação de desempenho beneficia todos os envolvidos no processo, fornecendo ao gestor elementos para realizar o planejamento, gestão e reavaliação de seus liderados. Aos avaliados o processo permite ter uma visão clara de seu desempenho percebido pelos avaliadores, assim como áreas de melhoria e pontos fortes. A área de RH da empresa também recebe informações sistemáticas que darão início ao processo de planejamento de desenvolvimento de recursos humanos e *feedback* do processo de seleção (ABBAD et al, 1996).

O modelo de avaliação de desempenho não é estático, ele evolui junto com o modelo de Gestão de Pessoas nas empresas. Souza (2003) argumenta que o processo de evolução das práticas de avaliação de desempenho iniciou-se na década de 80, com a necessidade das empresas melhorarem seus processos de gestão devido às novas demandas impostas pelos desafios de competitividade e à busca de efetividade organizacional.

A presença de diversas limitações nestes modelos tradicionais de avaliação de desempenho motivou algumas empresas a buscar novos processos, que permitissem uma maior participação dos funcionários e que levassem em consideração a opinião de outros avaliadores (SANTOS e FEUERSCHÜTTE, 2011), abrindo espaço para a avaliação 360°, avaliação por competências e avaliação por objetivos, dentre outros. Esta evolução dos modelos foi acompanhada pela literatura acadêmica e será explorada mais adiante.

No entanto, a partir de 2015 algumas revistas não acadêmicas de negócios editadas para o mundo corporativo começaram a publicar reportagens que retratavam um movimento de algumas empresas que buscavam abandonar estes modelos tradicionais de avaliação de desempenho em busca de uma solução mais rápida, flexível, tecnológica e barata.

Estas matérias dão a entender que há uma certa demanda e uma iniciativa em algumas empresas para a criação de um novo processo de avaliação de desempenho, na verdade diversos processos diferentes entre si, cada um atendendo necessidades específicas de cada empresa, levando em consideração suas necessidades, sua cultura, sua realidade e seu orçamento.

1.1 Problema de pesquisa

As mais recentes publicações sobre processos e métodos de avaliação de desempenho dedicam-se a estudar os processos de Avaliação 360°, Avaliação de Competências e Avaliação por Objetivos. Ainda não se encontra na literatura acadêmica artigos que explorem este novo movimento de algumas empresas, buscando processos novos e personalizados. Assim, busca-se entender: quais são as práticas de processos não convencionais de avaliação de desempenho em empresas brasileiras?

1.2 Objetivos

Gil (2014, p.27) afirma que as pesquisas exploratórias, como esta, “têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias”. Como o objeto desta pesquisa é uma prática recente e quase não estudada acerca de um tema residente na fronteira do conhecimento acadêmico, seu objetivo acerca-se muito do sugerido por Gil para pesquisas sobre temas pouco explorados e, portanto, com dificuldades para formular hipóteses precisas.

A pesquisa, portanto, tem como objetivo geral identificar e analisar as práticas adotadas por organizações brasileiras em processos não convencionais de avaliação de desempenho.

Coens e Jenkins (2000, p.14) fazem uma proposta de definição de processos não convencionais de avaliação de desempenho por exclusão. Eles definem o processo convencional de avaliação de desempenho como

um processo obrigatório, por um período específico de tempo, no qual o desempenho, comportamento ou competência de funcionários (grupos ou em sua totalidade) são individualmente ranqueados, julgados ou descritos por alguém que não o avaliado em si e os resultados deste processo são armazenados pela organização.

Por exclusão, os autores propõem a definição de processos não convencionais de avaliação de desempenho como aquele que não apresenta nenhum dos conceitos presentes em um processo convencional. Na sessão sobre Referencial Teórico esta proposta de definição será analisada com maior profundidade, mas entende-se que ela não se enquadra em nenhum dos exemplos práticos retratados nas reportagens que deram início a esta pesquisa.

São objetivos específicos desta pesquisa:

- Apresentar as características de processos não convencionais de avaliação de desempenho a partir das opiniões de especialistas e funcionários entrevistados;
- Identificar e conhecer práticas de empresas que já tenham implantado ou estejam implantando processos não convencionais de avaliação de desempenho;
- Identificar as principais razões da empresa para a escolha de um processo não convencional de avaliação de desempenho;
- Elencar os benefícios de um processo não convencional de avaliação de desempenho para a empresa, funcionários, gestores e outros *stakeholders*.

1.3 Delimitações da pesquisa

Esta pesquisa está delimitada a organizações e profissionais que atuem no território nacional que já possuam, estejam implantando ou estudando a possibilidade de implantar processos não convencionais de avaliação de desempenho;

1.4 Justificativa

Esta pesquisa nasceu a partir das seguintes publicações, disponíveis em sua íntegra no Anexo A, conforme quadro a seguir:

Quadro 1: Resumo de matérias de revistas não acadêmicas até 2015

N.	Data	Revista	Título	Empresas citadas
1	16/10/2014 p.105	Exame	O 9 Box em cheque	Cielo, Adobe, Microsoft e Motorola
2	04/2015 p.109	Harvard Business Review	Reinventing Performance Management	Deloitte
3	03/08/2015 p.121	Valor Econômico	Um sopro de sensatez livra os funcionários de avaliações	Accenture, Deloitte
4	24/08/2015 p.123	Personnel Today	The end of the anual appraisal: what's next for performance management?	Accenture, Deloitte
5	03/09/2015 p.129	Exame	Avaliação tradicional de funcionários começa a perder peso	Accenture, Deloitte, General Motors, LinkedIn, Microsoft

Fonte: elaborado pela a autora

Nota-se que as primeiras matérias sobre o novo processo de avaliação de desempenho retrataram as mesmas empresas em um período longo de tempo, entre abril e agosto apenas os casos da Accenture e Deloitte são mostrados, apenas seis meses depois começam a ser retratadas novas empresas e novos consultores, com processos diferentes.

Cabe ressaltar, também, que estas empresas de consultoria pioneiras são consideradas responsáveis pela introdução de movimentos impactantes no mercado de Recursos Humanos, como sistemas de avaliação 360° e avaliação de competências, podendo ser consideradas como grandes fornecedoras tanto de sistemas de avaliação de desempenho como consultorias sobre o processo.

Quadro 2: Resumo de matérias de revistas não acadêmicas de 2016 e 2017

N.	Data	Revista	Título	Empresas citadas
6	18/02/2016 p.133	LinkedIn Pulse	Querem acabar com a avaliação de desempenho... O que você acha?	Felipe Westin
7	20/02/2016 p.136	The Economist	The measure of a man	Accenture, Adobe, Deloitte, GE, IBM Microsoft e Netflix
8	03/04/2016 p.139	Folha de São Paulo	Empresas trocam ranking de notas por avaliação contínua de funcionários	Dell, Microsoft
9	26/04/2016 p.142	Endeavor.org	Como a Adobe aboliu as avaliações de performance	Adobe
10	14/07/2016 p.145	Valor Econômico	Enfim surge um novo modelo de avaliação	Accenture, Deloitte, GE, IBM, LinkedIn e Microsoft
11	15/04/2017 p.147	Folha de São Paulo	Empresas trocam formulário e nota por bate-papo com o chefe	Diageo, Klabin
12	13/07/2017 p.150	Você SA	Um feedback para cada dia da semana	Bancos americanos (Goldman Sachs, J.P. Morgan, Morgan Stanley)

Fonte: elaborado pela a autora

As matérias de 2016 e 2017 já refletem não só um aumento significativo no número de empresas que já adotam ou buscam adotar novos processos de avaliação de desempenho, como também uma ampliação das áreas de atuação destas empresas, como bens de consumo e finanças.

Assim, esta pesquisa busca examinar este novo processo e desenvolver hipóteses para futuras pesquisas quantitativas e qualitativas. Para a academia a pesquisa fornecerá, além de uma nova definição de processos não convencionais de avaliação de desempenho, a possibilidade de iluminar um tema pouco transitado.

Para as empresas e profissionais participantes da pesquisa será enviado um relatório executivo com os resultados alcançados e para as empresas em geral a pesquisa fornecerá a possibilidade de conhecer um processo com possível economia de custos e aumento da produtividade.

Para tanto será apresentado no próximo capítulo um estudo da teoria vigente sobre Processos de Avaliação de Desempenho, seus instrumentos mais utilizados, as críticas feitas ao processo atual e uma breve análise sobre Processos Não Convencionais de Avaliação de Desempenho. A seguir, no capítulo 3, será detalhado o método utilizado na pesquisa e como será feita a análise dos dados, que será mostrada no capítulo 4. As conclusões estão explanadas no capítulo 5.

2 Referencial Teórico

Para entender o conhecimento publicado sobre processos não convencionais de avaliação de desempenho devemos nos aprofundar nos conceitos que compõem esta definição. Assim, os seguintes temas serão abordados, divididos em cinco sessões: avaliação de desempenho, processos de avaliação de desempenho, instrumentos de avaliação de desempenho, críticas à avaliação de desempenho e, por fim, processos não convencionais de avaliação de desempenho.

O processo de levantamento bibliográfico deu-se em três etapas. A primeira consistiu em uma busca nos portais Capes e Spell por publicações entre 2007 e 2017 com os termos “processos de avaliação de desempenho”, “processos de avaliação de performance” “processos não convencionais de avaliação de desempenho”, “processos não convencionais de avaliação de performance” e seus correspondentes em inglês “performance evaluation process”, “performance appraisal process”, “unconventional performance evaluation process”, e “unconventional performance appraisal process”. Esta busca resultou em mais de 4.600 artigos, sendo que após aplicado o filtro “revisados por pares” o número caiu para 651. Um novo filtro excluindo os campos de medicina resultou em 208, sendo que apenas 20 não eram relativos à avaliação de desempenho de processos e indústrias e nenhum referente a processos não convencionais.

A segunda etapa foi uma busca específica em periódicos com grande fator de impacto na área de Recursos Humanos, com os termos “performance evaluation process”, “performance appraisal process”, “unconventional performance evaluation process”, e “unconventional performance appraisal process, sendo que inicialmente foi feita uma busca com os dois primeiros termos e em seguida uma nova busca adicionando o termo “unconventional”. Os filtros utilizados foram de 2007 a 2017 e apenas artigos, excluindo resenhas e resumos. O resultado encontra-se descrito no Quadro 3 e demonstra claramente a falta de estudos acadêmicos sobre processos não convencionais de avaliação de desempenho.

Por fim, a terceira etapa foi um estudo direcionado aos artigos que compõem o referencial teórico dos artigos publicados e previamente selecionado nas duas etapas anteriores, além do estudo crítico de artigos e livros de professores com reconhecida atuação acadêmica em Recursos Humanos.

Quadro 3: Busca em periódicos

Periódico.	Fator de Impacto	Número de artigos	Artigos com “não convencional”
International Journal of Human Resource Management	1,650	2056	0
Journal of Business Ethics	1,354	422	0
Career Developmente international	1,038	81	0
Management International Review	1,516	23	0
Academy of Management Review	9,408	96	0
Organization Studies	3,107	58	0
Organizational Science	2,691	74	0
Organization	2,121	36	0
Personnel Review	1,427	174	0
British Journal of Management	2,982	2	0

Fonte: elaborado pela a autora

2.1 Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho faz parte do processo de gestão de desempenho de pessoas, busca aumentar o desempenho das empresas e envolve o conhecimento das características e competências dos funcionários, o trabalho a ser realizado e o ambiente onde ele está inserido (BERGAMINI e BERALDO 1988, DENISI e PRITCHARD, 2006).

A avaliação de desempenho humano nas empresas tem por foco o resultado de uma ação, ou seu efeito, após o funcionário cumprir ou executar uma certa atividade ou meta previamente acordada (MARRAS, 2000, p. 173).

Leite e Albuquerque (2009, p. 15) afirmam que a razão de ser desta área de Recursos Humanos reside em contratar e manter bons profissionais na empresa, “produzindo e dando o máximo de si, de modo positivo e favorável aos objetivos da organização, em consonância com os objetivos individuais, alcançando eficiência, eficácia e efetividade”.

A avaliação de desempenho é uma ferramenta essencial para o alcance deste objetivo, pois seus efeitos na melhoria do gerenciamento de pessoas são possibilitados pela mensuração dos resultados alcançados por cada profissional ao executar suas funções e compará-los ao que foi planejado, acordado e adaptado face aos obstáculos encontrados ao longo de sua execução. “Permite ainda, verificar as possibilidades de desenvolvimento profissional, utilizando essas informações como subsídios para decisões posteriores em relação a promoções, recolocações e sucessões, por exemplo.” (PANOSSO et al, 2013, p.2)

Este objetivo da área de RH, no entanto, não se transforma em ação apenas por pura vontade, a Teoria Institucional explica que os processos, estruturas, políticas, práticas e procedimentos, antes de estabelecidos como comportamentos organizacionais, iniciam-se através de diretrizes de autoridade. Como enuncia Gil (2016, p.16):

Os fatos e fenômenos do mundo contemporâneo não são decorrência apenas das novas tecnologias de produção e estruturas administrativas. As cognições e crenças partilhadas acerca dos fatos e fenômenos é que efetivamente constroem o mundo. Assim, as organizações podem ser consideradas realidades socialmente construídas.

Esta cadeia de eventos que culmina na eficiência, eficácia e efetividade parte da consonância com os objetivos individuais. GIL (2016, p.83), ao explicar a Teoria do Estabelecimento de Metas, diz que esta “fundamenta-se na crença de que a vida é um processo de ação orientado para metas e que a intenção para lutar por elas constitui a principal fonte de motivação no trabalho”.

Segundo Locke e Latham (2002), os objetivos impactam o desempenho através de quatro mecanismos: primeiro ao prover uma função diretiva ao orientar esforço e atenção para tarefas relevantes e longe de atividades dispersivas, aumentando, assim, a produtividade do funcionário em tarefas e atividades relevantes. Segundo, os objetivos têm uma função energizante, objetivos desafiadores exigem mais esforços do que os mais fáceis e promovem uma maior força direcionada ao seu alcance. Terceiro, as metas impactam na persistência, quanto mais comprometidos com o alcance da meta, mais esforço os funcionários farão. Quarto, os objetivos afetam indiretamente a ação, ao estimularem a descoberta e uso de estratégias e conhecimentos relevantes.

No entanto, os objetivos, por si só, não garantem o desempenho individual. Os funcionários também se preocupam com a justa relação entre o que investem em suas atividades e o que recebem em troca da empresa, interação explicada pela Teoria da Equidade Organizacional (GIL, 2016, p.93):

Os funcionários procuram manter a equidade entre os insumos que trazem para o trabalho e os resultados que recebem em comparação com os insumos e resultados de outros. O suposto fundamental da teoria é o de que as pessoas, por valorizarem o tratamento justo, sentem-se motivadas a manter a equidade nos relacionamentos com seus colegas e com a organização. Os sentimentos de injustiça e inequidade são comuns na cultura de leniência. Neste caso o competente, o indiferente, o comprometido e o incompetente, todos, sem distinção, recebem avaliações máximas. Tais aspectos podem resultar em desmotivação e perda da produtividade.

Mais do que uma simples ferramenta gerencial, a gestão do desempenho, portanto, engloba a gestão das expectativas da empresa, do departamento, do gestor e do funcionário (ARMSTRONG, 2000, CRUZ, 2008). As expectativas são alinhadas, avalia-se o desempenho passado e estabelecem parâmetros para futura avaliação e planos de desenvolvimento do indivíduo. O processo de gestão do desempenho envolve a definição de metas e objetivos, *coaching* e *feedback*, e seus resultados, em sua maioria, impactam diretamente as políticas e procedimentos de remuneração, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento e permite um melhor planejamento estratégico da área, ao revisitar objetivos, processos, práticas, políticas e forçando uma constante revisão e reorganização destes direcionamentos (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

Assim, é importante ressaltar que o processo de **avaliação de desempenho** é uma das partes integrantes do processo de **gestão de desempenho**, portanto os dois conceitos não devem ser tratados como sinônimos ou semelhantes.

Dutra et al (2017 p.262) explicam que o processo tradicional de avaliação de desempenho é reconhecidamente importante para a obtenção de um alinhamento entre a gestão de pessoas e as exigências presentes hoje nas organizações competitivas, principalmente sob dois aspectos. O primeiro é o fato da avaliação estruturada servir como base e orientação para todos os subprocessos que constituem a área de Recursos Humanos na organização: treinamento, benefícios, sucessão, carreira, aumentos e promoções e estratégias de retenção e reconhecimento.

O segundo aspecto essencial é o fato de “a avaliação representar um dos poucos rituais dentro da gestão de pessoas. Quando queremos transformar a cultura organizacional um aspecto crítico é a criação de rituais”. (DUTRA et al, 2017 p.262) e a evolução destes rituais acompanha a evolução do grau de maturidade do processo de avaliação e, por consequência, acompanha a evolução do grau de maturidade da gestão de pessoas da organização.

2.2 Processos de avaliação de desempenho

Diversas são as definições para o processo de avaliação de desempenho. Fletcher (2001, p. 473) diz que a avaliação de desempenho é “uma atividade através da qual as organizações procuram avaliar os empregados e desenvolver suas competências, aumentar sua performance e distribuir recompensas”. Para Lotta (2002) a avaliação de desempenho é “um mecanismo que busca conhecer e medir o desempenho dos indivíduos na organização, estabelecendo uma comparação entre o desempenho esperado e o apresentado por esses indivíduos”.

Denisi e Pritchard (2006) entendem a avaliação de desempenho como um evento formal, único, sancionado pela organização, que ocorre normalmente com uma frequência não maior do que uma ou duas vezes no ano, e com critérios e dimensões de avaliação de desempenho claramente definidos. Mais ainda, é um processo de avaliação, no qual notas quantitativas são normalmente atribuídas baseadas no julgamento do nível do desempenho do funcionário no critério ou dimensão avaliado, por fim, estas notas são compartilhadas com os funcionários que estão sendo avaliados.

O processo de avaliação de desempenho objetiva impactar uma gama de outros processos, dele derivados, (COENS e JENKINS, 2000). O mais imediato é a melhoria de desempenho do avaliado, ao saber como seu desempenho é percebido ele pode corrigir rotas e aperfeiçoar-se. O gestor também usa o processo para ações de coaching e direcionamento de carreira ao incentivar uma conversa aberta sobre caminhos futuros. Feedback e comunicação, uma vez que a reunião de avaliação gira em torno do desempenho específico do funcionário. Salários e benefícios, seja pelo resultado direto do processo de avaliação ou por melhorias de desempenho iniciadas por ele. E, por fim, promoções, mudanças de áreas, demissões e outros requisitos legais.

Já segundo Bergamini e Beraldo (1988) consideram avaliação de desempenho o processo de apreciar o funcionário de forma constante, baseado no trabalho feito, de acordo com as aptidões e outras qualidades necessárias para que ele alcance os objetivos acordados.

Por fim, para Coens e Jenkins (2000) o processo de avaliação de desempenho é definido como o processo de “avaliar ou julgar a forma como alguém está funcionando” e elencam cinco características essenciais em um processo de avaliação de desempenho: primeiro, o desempenho, comportamento ou característica individual de um funcionário é avaliado ou descrito por alguém que não é o funcionário avaliado; segundo, tais descrições ou julgamentos referem-se a um período específico de tempo , e não um projeto ou produto; terceiro, o processo é aplicado sistematicamente a um grupo ou todos os funcionários, não individualmente; quarto, o processo é mandatório ou atrelado a algum incentivo extrínseco, como elegibilidade a um aumento salarial ou promoção; e quinto, os resultados são compartilhados com outros funcionários ou com a área de recursos humanos.

2.3 Instrumentos de avaliação de desempenho

Assim como a gestão de desempenho eficaz está alinhada à estratégia e aos objetivos da empresa, a avaliação de desempenho deve estar coerentemente inserida na gestão estratégica de pessoas e seguir um fluxo único, contínuo e consistente com a estratégia, políticas e procedimentos da gestão de pessoas. Segundo Bergamini e Beraldo (1988) o sucesso de um programa de avaliação de desempenho depende da escolha adequada dos instrumentos que serão utilizados.

Os instrumentos de avaliação de desempenho disponíveis são os mais diversos possíveis, variando do mais tradicional e inflexível aos não convencionais e não há um único instrumento recomendado por acadêmicos e consultores para todas as situações e objetivos. Assim como a Administração e a Gestão de Pessoas, os instrumentos de avaliação de desempenho evoluíram com o tempo, de um modelo unilateral, com informações provenientes apenas do gestor sobre pontos fortes e fracos do subordinado, passando para instrumentos com mais discussão entre avaliador e avaliado, chegando a formalizar uma autoavaliação no processo e até modelos com muitas fontes de avaliadores, como a Avaliação 360° (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

Wiese e Buckley (1998) argumentam que o primeiro registro de um processo de avaliação de desempenho está na Bíblia, quando Moisés, a partir de um processo de avaliação das pessoas presentes, escolheu o homem mais habilidoso das tribos de Israel para construir um tabernáculo, dentre outros exemplos na China pré-imperial e na Segunda Guerra Mundial.

Nas empresas, um dos primeiros instrumentos foi a Escala Gráfica, nela o avaliador atribuía uma nota, em uma escala (1 a 10, não atende a supera as expectativas, etc.), para uma determinada característica ou objetivo do avaliado (LUSSIER e HENDON, 2012, WIESE e BUCKLEY, 1998). É um instrumento fácil de ser aplicado em diversas áreas da empresa, não envolve grandes custos nem exige muito treinamento para ser aplicado. No entanto, é um instrumento muito propenso à erros de subjetividade do avaliador e avaliações enviesadas.

Como uma forma de corrigir este possível viés na avaliação, surge a Escala Ancorada no Comportamento (LUSSIER e HENDON, 2012, WIESE e BUCKLEY, 1998), com a especificação da descrição do item a ser avaliado, buscando assim, esclarecer a escala e equacionar o critério de avaliação, que deve estar atrelado à descrição de cargo. No entanto, exatamente pela escala ser derivada da descrição de cargo, a escala não pode ser aplicada em larga escala, o que torna este instrumento custoso para ser construído, além de não eliminar por completo o viés do avaliador.

Para avaliar a relação entre os objetivos do funcionário e os da organização, surge o Método de Gestão por Objetivos, também conhecida por Avaliação por Resultados, que insere uma etapa anterior à avaliação, quando gestor e liderado estabelecem objetivos a serem cumpridos em um determinado espaço de tempo (LUSSIER e HENDON, 2012, WIESE e BUCKLEY, 1998). Durante este período é possível redefinir os objetivos para adaptar-se a mudanças nos cenários internos e externos e ao final do período o avaliador e o avaliado se reúnem para discutir o desempenho e chegar a um acordo quanto a avaliação final e sugestões de melhoria para o próximo ciclo. Todo este acompanhamento exige dedicação do gestor, mas fornece maior potencial de melhoria para o funcionário.

O Método de Incidentes Críticos facilita este acompanhamento do gestor ao sugerir que ele mantenha um diário de desempenho, onde serão registrados todos os acontecimentos positivos e negativos do período, comprovados por evidências sólidas (LUSSIER e HENDON, 2012, WIESE e BUCKLEY, 1998).

Nem sempre classificado como um instrumento de avaliação, o Ranqueamento pode ser visto como uma forma de equiparação do desempenho dos membros de uma equipe (LUSSIER e HENDON, 2012, WIESE e BUCKLEY, 1998). Nele, após a avaliação individual de cada funcionário, o gestor ordena todos os seus subordinados do melhor ao pior desempenho, e a partir daí as notas e decisões de mérito e promoções são decididas. Uma variação deste método é a Distribuição Forçada, que além do ranqueamento força uma distribuição da porcentagem de funcionários em diversas categorias de desempenho. Outro processo, normalmente mais focado na avaliação de cargos mais altos na hierarquia das empresas, é o Nine Box, que consiste em inserir em uma matriz comparada, normalmente comparando desempenho atual e potencial, todos os funcionários avaliados e, a partir daí, tomar decisões de desenvolvimento organizacional.

Para tornar as avaliações menos subjetivas, novos focos de avaliação ou avaliadores foram inseridos no processo. Um deles é a Avaliação 360º, que insere no processo de avaliação o *feedback* de outros avaliadores, como pares, funcionários, clientes internos e até externos, (LUSSIER e HENDON, 2012, WIESE e BUCKLEY, 1998), normalmente usando-se um formulário de avaliação mais curto e com peso menor do que a avaliação do gestor.

Brandão et al (2008, p883) caracteriza este modelo quando funcionário é avaliado por outros sujeitos, além de seu gestor imediato, desde que tenham interagido com ele no seu trabalho, como pares, pares ou superiores de seu gestor, subordinados, clientes, fornecedores e o próprio funcionário (auto-avaliação). Parte-se da premissa que a avaliação fica mais rica e confiável quando leva em consideração a visão de diversos profissionais, quando comparada àquela feita unicamente por uma pessoa, principalmente porque a responsabilidade pela avaliação passa a ser compartilhada por todos que tiveram alguma contribuição no processo, além de corrigir possíveis vieses de interpretação e de percepção de um dos avaliadores, que se diluem nas percepções e avaliações de muitos, fazendo com que a percepção da maioria dos avaliadores seja ouvida. Portanto, a Avaliação 360º adiciona valor ao processo geral de avaliação do desempenho e contribui para um processo mais preciso, além de permitir um melhor diagnóstico de competências, tornando-o uma etapa importante do processo de avaliação e da gestão de competências.

Uma forte cultura de feedback é essencial para que a Avaliação 360° tenha efeito. (LONDON e SMITHER, 2002, p.84) Esta cultura está presente quando o funcionário continuamente recebe, solicita e usa o feedback formal e informal para melhorar o seu desempenho no trabalho. Este ambiente pode estar conectado à políticas e programas de gestão de desempenho efetivos, aprendizagem contínua e desenvolvimento de carreira. A propensão do indivíduo ao feedback depende em parte do apoio e clima para o aprendizado.

Dutra et al (2017 p.263) propõem um modelo de avaliação da maturidade da avaliação de desempenho nas empresas, com fases típicas de evolução de um processo de avaliação de pessoas e sua relação com o amadurecimento da gestão de pessoas como um todo. Quanto maior a maturidade da avaliação de desempenho mais o ambiente e a cultura estão abertos ao processo de avaliação, feedback e desenvolvimento.

Na primeira etapa os gestores entram em acordo sobre o conjunto de critérios que serão utilizados para avaliar e as formas de valorizar e reconhecer o desempenho. É estabelecido um foco coletivo sobre quais pontos são importantes e o que deve ser cobrado da equipe. Esta etapa não é obrigatória e muitas empresas iniciam já no segundo estágio.

No segundo estágio acontece a ritualização dos pactos, eles passam a ser utilizados já com periodicidade previamente estabelecida e reconhecidamente por todos. Como dito, algumas empresas já iniciam seus processos nesta etapa.

A próxima etapa acontece quando os gestores unificam a régua de avaliação, ainda que cada um a seu modo. Nesta etapa surgem as reuniões de calibragem para facilitar o alcance do consenso. Este é um ponto crucial na evolução da maturidade do processo, se a empresa não avançar para a próxima etapa ela corre o risco de ficar com um processo estagnado que serve apenas como um ritual burocrático para preenchimento de formulários ou até mesmo sem processo nenhum.

Na etapa 4 acontece o desdobramento do processo de avaliação em dois: com o amadurecimento natural do processo continua havendo a avaliação entre líder e liderado com foco direcionado ao desenvolvimento do avaliado, exclusivamente. Aparece, então, um segundo processo de avaliação, utilizada para determinar os subprodutos do processo: remuneração, promoções, movimentações, méritos, dentre outros.

Como as organizações não tem orçamento suficiente para promover todos os seus funcionários, instala-se uma segunda avaliação, não mais com foco no desenvolvimento do funcionário e comparando seu desempenho passado com o atual ou o atual com o desempenho esperado, nesta etapa, entretanto, os funcionários são comparados entre si.

Na quinta etapa as avaliações colegiadas são alvo de discussões mais sofisticadas e os avaliadores percebem o valor de discussões sobre tópicos como gestão e definição de sucessores e ações de retenção de pessoas críticas. Os impactos dessas discussões na alocação de recursos para treinamento, desenvolvimento, remuneração e benefícios fica claro para os gestores. É comum, no entanto, que estas discussões permaneçam apenas no plano das ideias, uma vez que ainda falta à empresa maturidade para criar processos de controle e acompanhamento das decisões tomadas.

A sexta etapa acontece justamente quando a maturidade da empresa se emparelha à maturidade do processo de avaliação. As conversas são mais profundas e o processo é mais fácil, uma vez que os critérios utilizados são mais reduzidos como consequência da consolidação da cultura de avaliação na empresa. Nesta etapa as decisões tomadas pelos gestores nas discussões alcançam o nível da alta liderança da empresa e a responsabilidade sobre a gestão de pessoas sai da área de Recursos Humanos e migra para os gestores.

Por fim há a sétima etapa. Nela a avaliação de desempenho já é algo inerente ao gestor, que a faz de forma natural e quase automática. É neste ponto de maturidade que o processo formal de avaliação de desempenho por ser descartado, por já estar integrado profundamente à cultura da empresa.

2.4 Críticas à avaliação de desempenho

Gratton e Truss (2003) realizaram um estudo para comprovar o pressuposto que todos sabem que boas práticas de gestão de pessoas levam a um melhor desempenho organizacional e para entender se as empresas tinham uma boa gestão de pessoas e, em caso negativo, por que isso acontecia. Eles estudaram por dez anos 7 grandes empresas e os resultados do levantamento com mais de 4.500 funcionários não são encorajadores:

- 15% dos entrevistados acreditam que a liderança da empresa não está bem informada sobre o que os funcionários pensam e fazem;
- 34% não tinham muita confiança em seus gestores;
- Apenas 20% concordavam que o RH tinha uma estratégia clara guiando as suas atividades;
- 35% acreditam que o processo de avaliação de desempenho permite um levantamento das fraquezas e pontos fortes dos funcionários;
- 34% sentem que o departamento de RH é competente;
- 48% dizem que os objetivos dos funcionários são claramente definidos;
- 36% concordam que os funcionários recebem o treinamento necessário para que possam fazer bem o seu trabalho.

Para Bergamini e Beraldo (1992), uma forma de remediar esta situação está na estratégia de introdução do processo de avaliação de desempenho na empresa. Parte-se do conhecimento profundo da organização e do apoio completo da alta direção e, portanto, do uso desta hierarquia organizacional como forma de exemplo e transformação de atitude, diminuindo as inseguranças e receios dos funcionários e as inseguranças decorrentes de um novo processo, inibindo, assim, a famosa rádio peão. Para eles uma estratégia de implantação da avaliação de sucesso decorre de um bom planejamento e de uma presença contínua na organização, indo além da simples checagem de objetivos cumpridos, mas sim de como estes objetivos foram alcançados, se eles seguiram as estratégias previstas e se estão de acordo com os valores da organização.

O problema maior reside no fato de que os maiores defensores do alinhamento da avaliação de desempenho à estratégia da empresa não prestam muita atenção às dificuldades inerentes à implantação de um processo de avaliação de desempenho individual (DONATO et al, 2013), “com metas vinculadas à estratégia empresarial e, também, com as premissas fundamentais ou valores que podem dar sustentação à avaliação de desempenho individual numa empresa”.

Outro ponto que dificulta esta implantação é que processo de avaliação de desempenho, para ser eficaz, deve ser aderente à cultura e aos objetivos da organização onde está inserido (ABBAD et al, 1996) e também do país onde a empresa está instalada, mesmo em casos de empresas multinacionais.

Infelizmente, no Brasil, é comum que as empresas implantem um modelo por modismo, sem qualquer adaptação à sua realidade. Assim, a avaliação não refletirá a realidade e poderá causar o efeito inverso, com funcionários mal avaliados, insatisfeitos e com desempenhos desalinhados aos objetivos da organização.

Chu e Wood (2008, p.974) definem este processo como plasticidade, que é caracterizado pela fácil assimilação de procedimentos, práticas, modelos e costumes estrangeiros sem levar em consideração que estes foram desenvolvidos para a aplicação em outros contextos, com outras culturas em detrimento daqueles desenvolvidos localmente. Normalmente esta importação de modelos e conceitos de gestão nas empresas é feita de forma desorganizada, sem um processo de reflexão inicial, o que demonstra qual facilmente deixamos absorver o que vem do exterior. No entanto, é importante ressaltar que esta aparente facilidade pode esconder em seus níveis mais profundos um modelo ineficaz, sem resultados, e implantado apenas para que a empresa divulgue a sua implantação, ignorando seus efeitos e resultados, positivos ou não.

Em muitos casos, segundo Wood e Caldas (1998) os responsáveis pelo desenvolvimento destes modelos e processos no exterior não tem conhecimento das peculiaridades do mercado nacional, causando assim a construção de um modelo que tem fundamentos e processos que não tem aplicabilidade. Ainda assim muitas empresas adotam esta postura etnocêntrica lideradas pela crença de que o modo de trabalho de seus pares nos seus países de origem é melhor do que os outros presentes no resto do mundo, deixando de levar em consideração os aspectos socioculturais do país de implantação. O mesmo processo acontece, no entanto, em empresas locais, que buscam a melhoria de seus processos através da simples importação de práticas, seguindo o processo contrário do descrito anteriormente. Aqui os processos da matriz não são valorizados. Em ambos os casos a cultura local é ignorada e os resultados para as empresas são danosos.

Santos et al (2010) argumentam que esta despreocupação com a funcionalidade das práticas, processos e modelos que são importados ao contexto brasileiro é clara e visível. Dizem que a atenção dada à resultados consistentes é mínima e que a sua adoção, e pautada muito mais pela “validade” e pela “veracidade” concedidas pelo estrangeiro, que é importado sem nenhum estudo ou planejamento, sendo simplesmente aceita como boa e válida.

Para Tanure, Evans e Pucik (2017) os processos de avaliação de desempenho em empresas brasileiras estão permeados de sentimentos de amizade e incapazes de qualquer neutralidade e profissionalismo, o que pode gerar avaliações diferentes para resultados similares de funcionários diferentes e uma consequente percepção de injustiça que, em último caso, pode prejudicar até o resultado da empresa. Segundo eles, esse é um processo comum em culturas coletivistas como a brasileira, caracterizada pelo discurso velado e expressão intensa de sentimentos, uma cultura caracterizada por evitar conflito e priorizar a harmonia entre o grupo. Os autores argumentam que essa aversão ao conflito é muito presente no cotidiano das organizações, principalmente no contato entre líderes e liderados e nas relações de poder na empresa.

No entanto, não apenas o estrangeirismo implantado sem critério pode ser danoso. O componente humano também deve ser levado em consideração, pois tem um grande impacto no sucesso ou fracasso de um processo de avaliação de desempenho. Para Rogers (2004, p.86),

Um sistema de gestão de desempenho efetivo encoraja gestores e funcionários a trabalharem juntos, terem uma comunicação aberta e a praticarem *feedback* regularmente. Até que as pessoas foquem em habilidades de comunicação, cooperação e colaboração, os formulários de avaliação continuarão a ser veículos para o fracasso, e as avaliações provocarão medo e desconfiança.

O processo de avaliação de desempenho também deve ser completo, ele deve ser aplicado a todos os aspectos do desempenho humano, e não apenas em traços de personalidade (comprometimento, iniciativa, etc.), mais propensos a erros ou distorções de avaliação do que elementos relacionados à produtividade ou qualidade do trabalho (ABBAD et al, 1996).

Lindbom (2007) também lista algumas das críticas mais comuns ao processo de avaliação de desempenho:

- Processo longo e engessado
- Dependência excessiva do gestor e de sua capacidade de gerir pessoas
- Nem sempre todos os avaliadores seguem os mesmos critérios
- Dificuldade para realizar uma avaliação isenta

Outro aspecto importante é a formalidade do processo. Um processo informal impede que a empresa mantenha um registro das informações a respeito do desempenho do funcionário e a sua evolução ao longo do tempo e também dificulta a execução de avaliações uniformes e coerentes a cada ano e a implantação de processos e políticas decorrentes do desempenho da sua força de trabalho (GUIMARÃES et al, 1998). Ainda que o funcionário busque um maior grau de liberdade em suas tarefas, a empresa deve assegurar um certo nível de controle, por mais que o funcionário argumente com este discurso uma busca pela liberdade de ação e esta aparente dicotomia possa dar a ideia de resistência do empregado a sistemas de avaliação de desempenho, quando na verdade a resistência do funcionário está ligada ao controle.

Em um ambiente de trabalho em equipe, Wiese e Buckley (1998) acreditam que as avaliações de desempenho interferem no espírito de equipe ao enfatizar a entrega individual. Na verdade, os mesmos autores sugerem que, com a evolução dos modelos de gestão de empresas, não haverá necessidade de um processo formal de avaliação de desempenho. Além disso, sistemas ineficientes de avaliação de desempenho podem resultar em mensagens conflitantes sobre quais aspectos do desempenho no trabalho são mais ou menos importantes, dado o orçamento limitado destinado às recompensas organizacionais em comparação com o comportamento individual (WIESE e BUCKLEY, 1998).

Bavaresco e Salvagni (2016) também ressaltam com crítica ao processo de avaliação de desempenho a sua utilização como uma forma de vingança pessoal ou profissional, causada por diversos fatores, como falta de transparência nas regras ou na execução do processo, demissões não justificadas logo após o seu término, não utilizar os resultados do processo ou até mesmo um processo que é feito até o final mas que não resulta em nenhuma devolutiva ou feedback. As consequências destas ações vão desde uma imagem negativa do processo de avaliação até sua desvalorização completa. O que não corresponde com sua importância, seu conceito e sua função teórica

Pagès et al (1993) descreve um processo feito por um único avaliador como possível causa de desvios no processo, principalmente quando este avaliador usa seu poder para exercer pressão desmedida e controle psicossocial no trabalho, processo denominado de objetivação e individualização do trabalho, buscando manter as estruturas de poder na organização.

O primeiro é caracterizado pela redução da contribuição do avaliado a valores estimados para mensurar a sua contribuição para o alcance dos objetivos da empresa. O segundo acontece quando o próprio gestor deixa de incentivar o trabalho em equipe e reforça o individualismo como uma forma de gestão de pessoas que objetiva impedir que seus subordinados se mobilizem em torno de reivindicações coletivas (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001, p.13).

Saffie-Robertson e Brutus (2014) oferecem evidências concretas de que as características culturais dos avaliadores têm um impacto tangível nos resultados da avaliação de desempenho. Seus estudos focaram nos mecanismos pelos quais fatores individuais influenciam a avaliação de desempenho ao determinar sistemas de avaliação que garantem um maior conforto ao usuário, em concordância com o que afirmam Tanure, Evans e Pucik (2017).

Escalas de avaliação de muito fácil utilização, permitir o uso de avaliações anônimas (para sistemas não tradicionais de ranqueamento) e o uso de intermediários, como o profissional de recursos humanos, para dar feedbacks com oportunidades de melhoria de desempenho, ao invés de estimular que o próprio avaliador faça isso são exemplos dados por Saffie-Robertson e Brutus (2014). A ênfase da comunicação é especialmente importante neste contexto. A comunicação não deve ser restrita apenas aos aspectos técnicos do sistema (como avaliações anônimas e o uso de escalas), mas também deve se estender ao propósito da avaliação. Como avaliações mais precisas são normalmente obtidas por sistemas usados unicamente para desenvolvimento, pode ser interessante primeiramente coletar informações de desempenho para ações de desenvolvimento antes de utilizá-las para ações administrativas.

Por fim, é importante ressaltar que a análise exploratória dos dados da pesquisa feita pelos autores, revelou que uma etapa fundamental do processo de avaliação para avaliadores interdependentes é a própria escala de avaliação utilizada para avaliar o desempenho dos seus pares (SAFFIE-ROBERTSON e BRUTUS, 2014). Portanto, uma atenção especial deve ser direcionada à tarefa de avaliar, em si, para fazer com que os avaliadores se sintam confortáveis em seu papel. A pesquisa feita demonstra que a atenção dada à elementos anteriores e posteriores à avaliação não tem tanto impacto quanto efetivamente facilitar as tarefas centrais da avaliação em si.

Outro fator relevante para o êxito de qualquer processo de avaliação de desempenho e que é muitas vezes mal feito é o *feedback* (LOCKE e LATHAM, 2002). Para que os objetivos sejam eficazes os funcionários precisam de *feedback* preciso e imediato, que revele o progresso de seu desempenho atual comparado com o desempenho esperado para o momento. Sem saber como seu desempenho é percebido é quase impossível para o funcionário ajustar a intensidade ou direção de seus esforços para que seus objetivos, e conseqüentemente os da organização, sejam atingidos.

Uma outra pesquisa revelou que “apesar das intervenções de feedback serem normalmente eficazes, em mais de um terço dos casos o feedback na verdade diminuiu o desempenho subsequente, ao invés de melhorá-lo.” (DENISI e KLUGER 2000)

A partir de todas estas críticas, em 2014 começa a aparecer em algumas empresas um movimento para reconstruir o processo de avaliação de desempenho por completo, partindo do zero e sem estar preso a conceitos, processos e instrumentos de sucesso.

2.5 Processos não convencionais de avaliação de desempenho

Brandão e Guimarães (2001, p13) argumentam que para que as práticas gerenciais sejam definidas como inovadoras a gestão de competências e a gestão de desempenho necessitam ultrapassar seus objetivos principais para além da melhoria do desempenho do profissional na empresa, elas devem focar na melhoria do desenvolvimento das pessoas em um sentido mais amplo. “Somente assim a competência e o desempenho representariam, ao mesmo tempo, um valor econômico para a organização e um valor social para o indivíduo.”

Os autores Coens e Jenkins (2000) fornecem uma visão extrema dos processos de avaliação de desempenho. Para eles todos os processos de avaliação de desempenho devem ser abolidos. As empresas devem olhar com seriedade os objetivos do processo de avaliação de desempenho e encontrar meios para alcançá-los sem os problemas citados na sessão anterior. Segundo eles, muitas empresas alegam ter abandonado os processos de avaliação de desempenho, mas na verdade continuam fazendo avaliações com um novo nome (COENS e JENKINS, 2000 p.12).

Eles fornecem uma definição de processos não convencionais de avaliação de desempenho por exclusão, através de um exemplo:

Uma empresa definiu um processo onde todos os funcionários recebiam feedback de seus supervisores ou de outros funcionários por escrito. Não há rankings ou avaliações numéricas nem consequências como aumentos salariais, promoções ou demissões. O formulário escrito é armazenado pelo departamento de Recursos Humanos. Apesar deste mecanismo ser mais amigável que as abordagens mais convencionais, ainda assim é uma variação de um processo de avaliação de desempenho.

Em contraste, há um processo onde o funcionário coleta feedback de supervisores, pares ou clientes, mantendo anonimamente as fontes de informação e sem nenhum contato do RH. Este não é um processo de avaliação, mas uma ferramenta de desenvolvimento do funcionário.

Assim, segundo os autores, um processo não convencional de avaliação de desempenho não é um processo de avaliação de desempenho, mas sim uma ferramenta que tem por seu objetivo único a melhoria do desenvolvimento para o funcionário.

Buckingham e Goodall (2015) também descrevem a busca empírica de um processo não convencional de avaliação de desempenho na empresa de consultoria Deloitte. A partir de uma pesquisa interna, os autores constataram que mais da metade dos executivos questionavam se o processo atual de avaliação de desempenho realmente tinha impactos positivos no engajamento e no alto desempenho dos funcionários, ou se o processo era apenas uma etapa burocrática e custosa para justificar decisões já tomadas pelos líderes e reafirmar treinamentos sem base da área de Recursos Humanos.

Na análise dos dados obtidos a partir desta pesquisa, os pesquisadores encontraram um grande nível de insatisfação dos funcionários com o processo, e junto com o departamento de recursos humanos e com a liderança da empresa desenharam um outro processo, mais moderno e focado no desenvolvimento, ao invés de valorizar formulários. O novo processo de avaliação de desempenho da organização tinha por objetivo eliminar as etapas que eram mais burocráticas e feitas apenas para obter algum tipo de controle, assim, o novo processo não possuía o estabelecimento de objetivos, reuniões anuais de avaliação nem *feedbacks* 360°, ferramentas que, curiosamente, a própria Deloitte ajudou a disseminar no mercado.

As principais descobertas da pesquisa indicavam que a principal fonte de insatisfação vinha dos objetivos anuais, considerados por muitos como exageradamente engessados, principalmente levando-se em consideração a realidade dinâmica da empresa e que as conversas anuais sobre os ranqueamentos eram menos valiosas que os encontros mais frequentes que tratavam sobre momentos atuais.

A pesquisa também demonstrou que os gestores da empresa dedicavam algo em torno de dois milhões de horas por ano somente à burocracia da avaliação: preenchendo formulários, estabelecendo ratings e em reuniões de avaliação e de equalização de critérios. Horas que são cobradas com um valor muito alto e que poderiam ser empregadas em processos de consultoria. Indo mais além, horas que na teoria seriam dedicadas à gestão de pessoas, mas que na prática eram desperdiçadas com formulários e reuniões ineficazes, aumentando mais ainda o grau de insatisfação com o processo de avaliação.

A solução, então, foi buscar um novo modelo de avaliação, que fosse além dos programas tradicionais de avaliação de desempenho, a proposta era realizar um redesenho radical do processo, que não fosse tão distante da realidade empresarial quanto o proposto por Coens e Jenkins (2000), mas que efetivamente inspirasse os funcionários a alcançar o alto desempenho sem prejudicar o tempo de entrega dos projetos de consultoria.

O processo começa com a divulgação clara dos objetivos da avaliação: permitir o reconhecimento do desempenho de cada funcionário, permitir uma avaliação direta sobre o futuro do funcionário e que esta avaliação seja feita pelo gestor imediato do avaliado, que teoricamente é quem mais conhece seu desempenho. O processo não inclui uma etapa de feedback multi-source, mas os gestores são incentivados a conversar com os clientes e pares sobre o desempenho de seus avaliados de forma constante.

A operacionalização do processo é simples, ao final de cada projeto ou a cada dois meses, em projetos longos, o gestor ou líder do projeto responde quatro perguntas:

- A partir do que eu sei deste funcionário, se o dinheiro fosse meu, eu daria a ele o maior aumento possível? (escala de cinco pontos variando de concordo fortemente a discordo fortemente)

- A partir do que eu sei sobre a performance deste funcionário, eu quero que ele esteja sempre na minha equipe? (mesma escala)
- Esta pessoa tem risco de baixo desempenho (resposta simples sim/não)
- Este funcionário está pronto para uma promoção hoje. (resposta simples sim/não).

Este novo processo objetiva mudar o foco da avaliação, de um olhar profundo da percepção do gestor e outros avaliadores e suas opiniões sobre o avaliado, para uma nova forma de avaliar como cada gestor gostaria de gerir a sua equipe.

Deste modo, o processo evita a maioria das críticas e armadilhas do processo convencional de avaliação de desempenho, incentivando o alto desempenho de forma livre e objetiva.

Para Denisi e Kluger (2000) a inclusão de componentes de definição de objetivos diminui a eficácia de qualquer intervenção de *feedback*. Tais programas deveriam ser parte de qualquer sistema de avaliação 360º, especialmente quando os resultados são utilizados para processos de tomada de decisão.

As empresas são constantemente pressionadas para revisar os seus processos de gestão de pessoas (DUTRA et al, 2017, p.48). Essa é uma decorrência direta das pressões recebidas e sem muita consciência dos fatos. Assim as empresas simplesmente copiam os casos de sucesso de outras empresas sem prestar atenção ao contexto, conforme explicado na sessão anterior, nem entender quais são os fatores responsáveis pelo sucesso nesta organização específica.

A partir da utilização incorreta dos conceitos e ferramentas a empresa terá uma série de efeitos indesejáveis. Assim, as empresas que desejarem inovar e criar processos não convencionais de avaliação de desempenho devem conhecer profundamente sua cultura e o estágio de maturidade em que se encontra hoje.

Assim, considerando-se o referencial teórico apresentado, pode-se chegar a uma definição operacional de processos não convencionais de avaliação de desempenho como um processo que acontece na relação entre líder e liderado caracterizado por uma sequência de conversas entre eles e que tem por objetivo principal a melhoria do desenvolvimento profissional do liderado. Este processo pode ou não acontecer com o apoio de uma ferramenta ou sistema e ele não tem nem prazo definido nem cobranças da área de Recursos Humanos.

Para que a organização implante com sucesso um processo não convencional de avaliação de desempenho é essencial antes que ela avalie a maturidade de seus processos de gestão de pessoas e se a sua cultura acolhe os seus princípios, para, então, conscientizar seus gestores da importância desse novo processo e prepará-los para que consigam efetivamente focar na melhoria do desempenho de seus liderados.

3 Método

Nesta sessão serão explorados os procedimentos metodológicos adotados para a realização desta pesquisa.

Selltiz et al (1974, p.60) qualificam as pesquisas sociais em três categorias:

- Pesquisas formuladoras ou exploratórias: buscam familiarizar-se com um dado fenômeno ou obter uma nova compreensão de um processo em criação;
- Pesquisa descritivas: objetivam descrever com exatidão as características de uma certa população ou grupo, e
- Pesquisas que verificam hipóteses causais, ou explicativas: aprofundam-se em um estudo para identificar relações causais entre variáveis

Esta pesquisa pode ser classificada como exploratória, pois, como enuncia Gil (2014 p.27) “ela tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos” e busca diagnosticar dimensões de problemas para que projetos de pesquisa futuras alcancem seus objetivos (ZIKMUND, 2000).

O estudo exploratório tende a ser mais solto com relação às estruturas, como argumenta Schindler (2000), pois seu propósito imediato de explorar normalmente acerca-se de descobrir futuras hipóteses e questões de pesquisa, ponto onde normalmente os estudos formais se iniciam.

Voltando a Selltiz et al (1974), entendemos que um estudo exploratório pode ter como objetivo o esclarecimento de conceitos, um dos objetivos desta pesquisa, que é propor uma definição do conceito de processos não convencionais de avaliação de desempenho.

3.1 Abordagem da pesquisa

Tendo em mente que nesta pesquisa serão abordados conceitos ainda não muito explorados pela academia, em um processo novo em formação, cabe-se utilizar uma abordagem qualitativa, pois segundo Chizzotti (2001), o conhecimento em ciências sociais vai além da relação de processos quantificáveis processadas em transformadas em explicações por técnicas estatísticas.

Estudos qualitativos tendem a buscar uma análise e interpretação mais profunda do objeto estudado (CHIZZOTTI, 2001; MARCONI e LAKATOS, 2011) e Freitas e Jabbour (2011) também advogam pelo uso da pesquisa qualitativa quando ela objetiva explicar ou descrever profundamente uma situação ou um evento. Mais especificamente, diz Creswell (2014, p.52):

... a pesquisa qualitativa deve ser usada quando um problema ou questão deve ser explorado. Por sua vez, essa exploração é necessária devido à necessidade de estudar um grupo ou população, identificar variáveis que não podem ser medidas facilmente ou escutar vozes silenciadas...

Godoy (1995, p.62) elenca as características básicas da pesquisa qualitativa:

- As pesquisas qualitativas buscam seus dados no ambiente como ele é, tendo como fonte de dados e como instrumento primordial o pesquisador.
- A abordagem qualitativa é descritiva, pois busca alcançar um entendimento amplo da situação ou do conceito estudado, levando em consideração todas as informações provenientes da realidade.
- O pesquisador presta atenção ao significado dado pelas pessoas.
- O enfoque dado pelo pesquisador é indutivo.

3.2 Tipo de pesquisa e procedimentos de coleta de dados

Com a abordagem qualitativa em mente e com a proposta metodológica levando em consideração os objetivos desta pesquisa, ela seguiu a estratégia de pesquisa e procedimentos de coleta de dados do *survey* de experiência com profissionais e acadêmicos envolvidos em processos não convencionais de avaliação de desempenho e com profissionais de empresas que já tenham implantado ou estejam em processo de implantação de um processo não convencional de avaliação de desempenho,

Survey de experiência

O survey é uma técnica de levantamento de dados por interrogação direta em uma população limitada de respondentes e oferece rigor, validade e confiabilidade em um processo (GIL, 2014, PARÉ et al, 2015). Nesta pesquisa foi utilizada uma amostra intencional de especialistas, acadêmicos e consultores de Recursos Humanos, reconhecidos pela mídia não acadêmica como tendo participado em processos não convencionais de avaliação de desempenho.

A entrevista a este conjunto de consultores e acadêmicos teve dois objetivos concretos: chegar a uma definição proposta de processos não convencionais de avaliação de desempenho, e encontrar empresas que já os tem implantado ou está em processo de implantação.

Assim, caracteriza-se como técnica de coleta de dados o *survey* de experiência, que buscou coletar conhecimento diretamente de indivíduos que tenham passado pela experiência que se deseja estudar, (ZIKMUND 2000, SCHINDLER 2000), buscando conhecer suas percepções, e não necessariamente a realidade concreta, investigando suas experiências em memórias coletivas,

O objetivo da entrevista neste modelo é entender suas ideias sobre assuntos importantes ou aspectos relevantes sobre a experiência, assim, esta pesquisa buscará entender experiências e conceitos diretamente de profissionais que tenham tido alguma experiência em um processo não convencional de avaliação de desempenho.

Ao buscar diversas fontes de conhecimento em um ou poucos casos, o pesquisador aumenta o potencial criativo do estudo, uma vez que diferentes profissionais de uma empresa oferecem visões complementares que aumentam a amplitude dos dados e aumentam a confiança nas conclusões alcançadas. (EISENHARDT,1989).

O Survey de experiência não exige uma amostra probabilística, mas para seu sucesso é essencial obter uma amostra de pessoas que possam oferecer uma opinião, ideias e clarificações a respeito de um fenômeno ou experiências que tenham participado. (CHURCHIL, 1979)

Os procedimentos de coleta de dados em pesquisas qualitativas devem ser “flexíveis o suficiente, de modo a permitir a exploração de vários caminhos que surjam durante a entrevista” (SCHINDLER 2000), assim nesta pesquisa serão utilizados dois tipos de procedimentos:

O primeiro é a análise documental, proveniente de reportagens da mídia não acadêmica, documentos obtidos nas empresas pesquisadas, como políticas, práticas e procedimentos para os novos processos não convencionais de avaliação de desempenho, conforme explicado em Gil (2014).

O segundo procedimento é a entrevista por pautas, recomendada por ser menos estruturada que a entrevista focalizada, já que segue apenas alguns pontos de interesse explorados pelo entrevistador, de acordo com GIL (2014). Nela o entrevistador faz poucas perguntas diretas e permite ao entrevistado falar livremente sobre o assunto, mas quando este desvia do tema original o entrevistado sutilmente o traz de volta à pauta que está sendo explorada, não permitindo a fuga do tema, tornando-as perfeitas para um *survey* de experiência.

Espera-se que a partir destas entrevistas por pautas seja possível obter dos entrevistados respostas para as seguintes perguntas:

Para todos os entrevistados:

- O que é um processo não convencional de avaliação de desempenho
- Quais são os objetivos e os benefícios para uma empresa ao implantar um processo não convencional de avaliação de desempenho?
- Quais os benefícios para os outros stakeholders (funcionários, gestores, RH, acionistas, comunidade, entre outros) quando esta adota um processo não convencional de avaliação de desempenho?

Para especialistas e formadores de opinião:

- Quais empresas tem ou estão implantando hoje um processo não convencional de avaliação de desempenho?

Para funcionários de empresas estudadas:

- Como foi participar de um processo não convencional de avaliação de desempenho?

Para profissionais de Recursos Humanos

- Como foi a implantação de um processo não convencional de avaliação de desempenho?
- Quais foram os principais desafios e dificuldades?

3.3 População e amostra

No *survey* de experiência a representatividade estatística não é um conceito essencial, principalmente devido à abordagem qualitativa da pesquisa e por ser utilizada uma amostra intencional de especialistas; assim, foram feitas entrevistas até obter a saturação conceitual a respeito do tema ou esgotarem-se os profissionais disponíveis para entrevista.

Para caracterizar o *survey* de experiência o fator primordial reside na experiência do entrevistado com o tópico (ZIKMUND 2000, SCHINDLER 2000), assim, o principal critério para a seleção dos entrevistados foi a sua participação ativa no processo de avaliação de desempenho, fornecendo suas opiniões, ideias e impressões a respeito da sua experiência pessoal.

Os entrevistados nesta etapa da pesquisa foram aqueles que já tiveram, comprovadamente, alguma experiência prática (de consultoria) com implantação de processos não convencionais de avaliação de desempenho, ou experiência acadêmica com o assunto em faculdades e universidades reconhecidas:

Através de leituras de reportagens sobre o assunto em revistas não acadêmicas (listadas no Anexo A) foi possível elencar doze profissionais nominalmente citados como tendo experiência em processos não convencionais de avaliação de desempenho. Foi feito contato telefônico com 10 destes, sendo que 6 demonstraram interesse pelo tema e possível disponibilidade para entrevista, mas apenas um foi entrevistado, devido a incompatibilidade de agenda disponível para entrevista:

O entrevistado foi o Consultor C, é graduado em psicologia e possui MBA em Recursos Humanos pela FIA – USP. Atuou como executivo de Recursos Humanos e Carreiras por mais de 25 anos em empresas como Banco Real, Banco Santander, Quaker, Unilever e Ibmecc Educacional. É formado em Coach e hoje atua como consultor de Recursos Humanos e Carreiras em pequenas, médias e grandes empresas, além de ser professor em cursos de MBA e de pós-graduação em Instituições como FGV, Unisal, Ibmecc, entre outras. Foi colunista dedicado a temas de Recursos Humanos e Carreiras em um dos jornais de maior circulação no Brasil por mais de 5 anos.

Durante a entrevista o Consultor C recomendou uma empresa que não aparece nas reportagens em revistas não acadêmicas, mas que ele sabe que tem o processo implantado. Ele também sugeriu que fosse entrevistado um acadêmico específico que possui comprovado reconhecimento nacional no assunto, que também aceitou o convite para ser entrevistado após contato telefônico.

O Acadêmico A é Professor-Livre Docente de uma das principais Faculdades de Economia e Administração do país, onde ministra cursos tanto na graduação quanto na pós-graduação. Possui mestrado na Fundação Getúlio Vargas FGV-SP e doutorado na FEA-USP. É coordenador de programas de MBAs e de importantes grupos de pesquisa. Atua como consultor em gestão de pessoas para as principais empresas país, principalmente em projetos de implantação de sistemas de gestão de pessoas e tem diversos livros e artigos publicados.

A partir das reportagens listadas no Anexo A e das indicações dadas por estes dois especialistas, obteve-se a uma lista de 15 empresas a serem alvo da pesquisa. Este número pequeno explica-se uma vez que o processo não convencional de avaliação de desempenho ainda é novo, com poucos casos implantados.

Todas as empresas citadas podem ser consideradas de grande porte, sendo que apenas uma é nacional. 20% delas são consultorias, 30% do ramo financeiro, 45% trabalham com tecnologia e 3 são de bens de consumo. Foi tentado contato telefônico com todas, sendo que 8 demonstraram disponibilidade para entrevista, no entanto por problemas de agenda 6 profissionais de 4 empresas foram entrevistados. As empresas onde os entrevistados trabalham são Accenture, IBM, Microsoft e GE.

Os 6 entrevistados têm perfis muito diversos entre si, apenas um deles é mulher, são 3 engenheiros, 1 psicólogo e 2 administradores. Todos tem cargo de gestão, no entanto um deles está em um cargo de especialista e não possui equipe. Apenas um entrevistado tem apenas 6 anos de casa, todos os outros tem mais de 15 anos na mesma empresa, o que permitiu explorar bastante os diferentes processos de avaliação de desempenho pelos quais eles passaram. Um deles é profissional de recursos humanos e os outros cinco trabalham em áreas de entrega. Para manter o sigilo os entrevistados receberam os seguintes códigos aleatórios: E1, E2, E3, E4, E5 e E6, sendo que E2 e E3 trabalham na mesma empresa, assim como E4 e E5. É importante ressaltar que as entrevistas foram gravadas, para facilitar a fluidez da conversa, e que os entrevistados receberam o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido disponível no anexo A.

3.4 Técnica de análise e interpretação de dados

A técnica de análise de dados em uma pesquisa deve ser coerente com sua abordagem e suas técnicas e estar alinhada aos seus objetivos. Segundo Zikmund (2000) não é esperado que a informação exploratória em um *survey* de experiência seja conclusiva, mas que seja uma porta de entrada para uma análise profunda posterior, sendo que Braun e Clarke (2006) e Roulston (2001) sugerem a análise temática como um método fundacional na análise qualitativa, que permite a obtenção de compreensões através da exploração de diversas leituras de conjuntos de dados.

Portanto, a técnica de análise e interpretação de dados utilizada será a análise temática, que busca selecionar categorias ou dimensões dentro dos dados através da organização e descrição detalhada dos dados. Depois da descrição o pesquisador analisa dos dados para temas específicos, agregando informações similares acompanhadas de diferenças intergrupais aos grandes grupos de ideias e fornecendo detalhes que apoiam os temas para criação de hipóteses e o desenvolvimento futuro de pesquisa quantitativa. (BRAUN e CLARKE, 2006, CRESWELL, 2014, EISENHARDT, 1989)

A análise temática acompanha o aspecto menos restritivo das pesquisas exploratórias ao mesmo tempo em que não exige os comprometimentos teóricos implícitos associados à *Grounded Theory*, se não for o objetivo dos pesquisadores produzir uma análise teórica completa, e pode ser um método que tanto reflete a realidade quanto descobre uma nova realidade ou desfaz uma percepção já aceita de uma realidade. (BRAUN e CLARKE, 2006), o que segue com exatidão os objetivos desta pesquisa.

Esta metodologia fornece ferramentas úteis e flexíveis e permite a realização de uma análise rica, detalhada e complexa dos temas abordados durante as entrevistas através das seguintes etapas:

- Leitura e releitura dos dados obtidos
- Geração inicial dos códigos pela documentação de padrões
- Combinação dos códigos em temas recorrentes
- Releitura de como os temas apoiam os dados
- Definição e nomeação final dos temas
- Produção do relatório

Brawn e Clarke (2006, p.96) apresentam um modelo que busca garantir a realização de uma boa análise temática, elencadas e detalhadas no quadro 3 a seguir:

Quadro 4: 15 critérios para uma boa Análise Temática

Processo	Número	Critério
Transcrição	1	Os dados foram transcritos em um nível apropriado de detalhe e foram conferidos em comparação às gravações para precisão.
Codificação	2	Cada item de dado recebeu igual atenção no processo de codificação.
	3	Os temas não foram gerados a partir de poucos exemplos (uma abordagem anedótica), o processo de codificação foi completo, inclusivo e compreensivo.
Análise	4	Todos os extratos relevantes em todos os temas foram agrupados.
	5	Os temas foram comparados um contra o outro e contra o conjunto original de dados.
	6	Os temas são coerentes, consistentes e distintos.
	7	Os dados foram analisados e interpretados, eles fazem sentido e não são apenas parafraseados ou descritos.
Geral	8	A análise e os dados se equiparam e os extratos ilustram as afirmações analíticas.
	9	A análise conta uma história sobre o tópico e os dados.
	10	É apresentado um equilíbrio entre a narrativa analítica e os extratos ilustrativos.
	11	Foi alocado tempo suficiente para completar adequadamente todas as fases da análise sem apressar nenhuma etapa.
Relatório escrito	12	As premissas e a abordagem específica da análise temática foram explicadas claramente.
	13	O método descrito e a análise mostrada são consistentes.
	14	A linguagem e os conceitos usados são consistentes com a posição epistemológica da análise.
	15	O pesquisador é ativo no processo, os temas não aparecem simplesmente.

Fonte: Braun e Clarke, 2006, p. 96

3.5 Matriz de amarração teórica

Telles (2001) analisou o modelo de amarração teórica de Mazzon e suas aplicações nas pesquisas em administração. Segundo ele essa matriz “fornece uma abordagem sistêmica para o exame da qualidade da pesquisa, entendida como a adequação entre modelo adotado, objetivos a serem atingidos, questões ou hipóteses formuladas e tratamento dos dados”.

Para Telles (2001),

a operacionalidade da Matriz de Amarração fornece uma estrutura esquemática que sintetiza, transparentemente, a configuração da pesquisa e, desse modo, oferece ao pesquisador a visualização sistematizada do trabalho, possibilitando o exame de sua estrutura, da coerência da proposta, do desenvolvimento, de suas limitações e de sua defesa, além de, na mesma medida, favorecer a compreensão e/ou a avaliação de terceiros.

Com base neste modelo foi elaborada a seguinte matriz de amarração teórica:

Quadro 5: Matriz de amarração

Objetivos	Perguntas	Levantamento de dados	Análise e Teoria
Apresentar as características de processos não convencionais de avaliação de desempenho a partir das opiniões de especialistas e funcionários entrevistados;	O que é um processo não convencional de avaliação de desempenho? Quais empresas tem ou estão implantando hoje um processo não convencional de avaliação de desempenho?	Análise documental Entrevistas	Análise Temática / Bergamini e Beraldo (1988) Leite e Albuquerque (2009) Dutra et al (2017)
Identificar práticas de empresas que já tenham implantado ou estejam implantando processos não convencionais de avaliação de desempenho	Como foi a implantação de um processo não convencional de avaliação de desempenho? Quais foram os principais desafios e dificuldades? Como foi participar de um processo não convencional de avaliação de desempenho?	Entrevistas com funcionários e RH	Análise Temática / Brandão e Guimarães (2001) Denisi e Kluger (2000)

Quadro 5: Matriz de amarração (continuação)

Objetivos	Perguntas	Levantamento de dados	Análise e Teoria
Identificar as principais razões da empresa para a escolha de um processo não convencional de avaliação de desempenho	Quais são os objetivos e os benefícios para uma empresa ao implantar um processo não convencional de avaliação de desempenho?	Entrevistas com funcionários, consultores e acadêmicos	Análise Temática Buckingham e Goodall (2015) Dutra et al (2017) Denisi e Kluger (2000)
Elencar os benefícios de um processo não convencional de avaliação de desempenho para a empresa, funcionários, especialistas e outros <i>stakeholders</i>	Quais os benefícios para os outros stakeholders (funcionários, gestores, RH, acionistas, comunidade, entre outros) quando esta adota um processo não convencional de avaliação de desempenho?	Entrevistas com consultores e acadêmicos	Análise Temática Coens e Jenkins (2000), Buckingham e Goodall (2015) Dutra et al (2017)

Fonte: a autora, baseado em Telles (2001)

4 Resultados e Análises

Seguindo o modelo proposto por, Brawn e Clarke (2006, p.96) após as entrevistas, o pesquisador deve ler e reler os dados obtidos, para então realizar a geração inicial dos códigos pela documentação de padrões e sua combinação em temas recorrentes, e reler a forma como os temas apoiam os dados. O produto final deste processo é, então, a definição e nomeação final dos temas e a posterior produção dos relatórios.

A partir das entrevistas feitas e baseado no referencial teórico, os seguintes temas e códigos foram obtidos, explicitados no quadro 6 a seguir, e que serão analisados individualmente nas subseções adiante:

Quadro 6: Temas e Códigos encontrados

Tema	Código	Autores
Críticas ao processo tradicional de avaliação de desempenho	Injustiça e/ou ineficácia da avaliação	Gratton e Truss (2003), Lindbom (2007), Wiese e Buckley, (1998)
	Despreparo do gestor	Dutra et al (2017), Gratton e Truss (2003), Rogers (2004), Lindbom (2007)
	Disfunções da avaliação multi-source	Gratton e Truss (2003), Lindbom (2007)
	Cultura de feedback	Dutra et al (2017), Lindbom (2007)
	Ranqueamento forçado e suas consequências	Wiese e Buckley, 1998
	Vantagens do processo tradicional	Dutra et al (2017)

Fonte: a autora

Quadro 6: Temas e Códigos encontrados (continuação)

Tema	Código	Autores
Caracterização de um processo não convencional de avaliação de desempenho	Simplicidade	Denisi e Pritchard (2006)
	Foco	Coens e Jenkins (2000), Marras (2000), Wiese e Buckley (1998)
	Prazos e periodicidades	Coens e Jenkins (2000), Denisi e Pritchard (2006)
	O papel do gestor	Gratton e Truss (2003), Rogers (2004), Lindbom (2007)
	Rituais	Dutra et al (2017) Guimarães et al, (1998)
Implantação de um processo não convencional de avaliação de desempenho	Comunicação	Bergamini e Beraldo (1992)
	Mudanças ao estabelecer objetivos	Dutra et al (2017), Locke e Latham (2002)
	Cultura da empresa	Abbad et al (1996), Bergamini e Beraldo (1992), Dutra et al (2017)
	Presença / apoio do RH	Campo
	Resistências	Gratton e Truss (2003), Bergamini e Beraldo (1992)
	Riscos	Campo
Vantagens de um processo não convencional de avaliação de desempenho	Transparência	Gratton e Truss (2003), Bavaresco e Salvagni (2016)
	Relação com o gestor	Dutra et al (2017)
	Foco no desenvolvimento	Leite e Albuquerque (2009), Panosso et al, 2013
	Desvantagens	Campo

Fonte: a autora

4.1 Críticas ao processo de avaliação de desempenho

Diversas foram as críticas feitas pelos entrevistados aos processos convencionais de avaliação de desempenho. A maioria delas feitas por eles em seus papéis de avaliados e todas permeiam fatores presentes em todos os processos encontrados nas empresas.

A crítica mais presente nas entrevistas diz respeito ao sentimento de injustiça e ineficácia que acompanha um processo de avaliação mal feito e suas consequências para os avaliados, avaliadores e empresas.

4.1.1 Injustiça e/ou ineficácia da avaliação

A **injustiça e/ou ineficácia da avaliação** foi citada em todas as entrevistas. No estudo feito por Gratton e Truss (2003) o processo de avaliação de desempenho é considerado ineficaz por 65% dos respondentes, e para 71% dos entrevistados o sistema de avaliação não permite que a empresa obtenha um entendimento preciso dos pontos fortes e fracos de seus funcionários. Lindbom (2007) argumenta que o processo longo e engessado impede que o gestor faça uma avaliação precisa e voltada ao desenvolvimento dos funcionários. Wiese e Buckley (1998, p.234) vão mais além, afirmando que as ineficácias do processo de avaliação de desempenho podem enviar aos funcionários mensagens conflitantes sobre quais aspectos do trabalho são mais ou menos importantes, principalmente se houver incongruência entre o comportamento individual avaliado e as recompensas dadas pela organização.

Estas ineficácias foram exemplificadas de diversas formas pelos entrevistados, sendo que a mais comum, citada por todos os entrevistados, é a má utilização do processo para outros fins, intencionalmente ou não. O consultor C apresentou uma situação que exemplifica esta má utilização, quando o resultado do processo de avaliação impacta em decisões de remuneração. Segundo ele quando isso acontece a avaliação perde o seu propósito de desenvolvimento quando, por exemplo, um gestor avalia objetivamente o funcionário e sua entrega, mas a compara com a avaliação que este funcionário deveria ter para que ele receba o benefício que o gestor acredita ser merecido, não por razões de desempenho, mas por amizade, afinidade ou até mesmo pena. Esta atitude do líder faz com que o processo de avaliação perca a sua credibilidade e sua função.

O profissional E3 corrobora esta visão, e acrescenta que por mais que as metas definidas sejam claras, bem-feitas ou até mesmo quantitativas, o que já é raro de se encontrar no mercado, sempre há um grau de subjetividade que permite ao gestor inserir na avaliação, de forma intencional ou não, aspectos influenciadores que não deveriam ser avaliados por não refletirem o desempenho do avaliado, mas sua afinidade com o gestor ou personalidades diferentes, mesmo quando as metas são atingidas ou ultrapassadas. Segundo ele é muito difícil fazer com que aspectos pessoais entre o líder e o liderado não sejam levados em consideração no momento da avaliação, principalmente quando há uma equipe avaliada e o gestor tem mais afinidade com alguns membros.

O consultor C acrescenta que o processo muitas vezes é feito de forma subjetiva e baseado nas preferências comportamentais do líder em relação ao seu liderado. O que é parecido com o que ele acredita que está correto é bem avaliado, já aquilo que confronta sua maneira de ser não é bom, e isso é fatal para a construção de uma equipe diversa. Outro fator que aumenta a ineficácia do processo tradicional de avaliação de desempenho é o nível de sinceridade corporativa, que é muito baixo, nem sempre as pessoas têm a coragem de colocar o seu verdadeiro ponto de vista em relação a performance da outra pessoa. Essa situação já foi prevista por Tanure, Evans e Pucik (2017), quando argumentam que a cultura coletivista do brasileiro torna mais difícil o confronto nas organizações.

O acadêmico A explica que parte dessa ineficácia também vem do costume de grande parte dos gestores em delegar as atividades de gestão de pessoas ao RH, que por sua vez não tem nem a responsabilidade nem a capacidade para fazer uma avaliação bem-feita dos funcionários, uma vez que não é o funcionário de recursos humanos que acompanha o cotidiano e a entrega dos funcionários. Isso faz com que o funcionário fique sem uma avaliação bem-feita e compromete todas as ações de desenvolvimento decorrentes, como treinamentos, promoções, oportunidades de sucessão, ações de retenção, entre outras.

O consultor C acrescenta mais um fator que ajuda a enraizar este costume nos gestores, que vem da necessidade de documentação interna e que faz que esse processo fique mais importante do que a avaliação em si, de quem tem interesse em avaliar. Avaliar é dar valor, ajudar, apoiar, mas o RH normalmente cobra os gestores pelo preenchimento do formulário.

O entrevistado E1 forneceu como exemplo o processo de elaboração do Nine Box em sua empresa. Ao final dele um rating era gerado e o gestor deveria submeter ao seu líder para aprovação, todos os superiores deveriam receber do time inteiro para consolidação e envio ao RH, o que nunca acontecia no prazo, fazendo com que o RH entrasse no processo para consolidar os dados e inseri-los no sistema, situação já prevista por Saffie-Robertson e Brutus (2014).

Isso acontece, segundo o consultor C, por causa da falta de comprometimento da liderança com ações que ele entende que não são valorizadas pela organização, pois nem sempre o líder está comprometido com o desenvolvimento do seu liderado e entende que a avaliação de desempenho é um formulário que ele preenche uma ou duas vezes por ano e não é um processo contínuo. Quando o processo é feito apenas para o preenchimento do formulário ou quando nem líder nem liderados conseguem enxergar claramente no processo de avaliação uma evolução no desempenho, o processo fica vazio, sem sentido, conforme também descrito por Donato et al (2013).

Outro exemplo desta situação acontece, segundo o acadêmico A, em grandes consultorias ou nas empresas completamente projetizadas. Nelas há uma avaliação compulsória dos gerentes de projeto sobre o projeto em si e uma outra avaliação sobre o desempenho da sua equipe. Só que o gestor é cobrado desesperadamente por resultados em projetos, e raramente por mentoring e gestão de pessoas, fazendo com que ele dedique muito mais tempo à primeira e quase nenhum à segunda.

Estes depoimentos demonstram claramente a percepção de que o processo tradicional de avaliação de desempenho já não atende plenamente a realidade das organizações. O pressuposto de que o gestor deve ser cobrado por resultados e as ações de gestão de pessoas são responsabilidade de Recursos Humanos tem sua eficácia questionada.

4.1.2 Despreparo do gestor

Interpretado por alguns como um dos maiores exemplos da ineficácia do processo de avaliação, e por outros como um problema que ultrapassa os limites da avaliação e que pode ser classificado como uma outra grande crítica ao processo de gestão de pessoas é **o despreparo do gestor**. A pesquisa feita por Gratton e Truss (2003) revelou que 15% dos entrevistados acreditam que a liderança da empresa não está bem informada sobre o que os funcionários pensam e fazem.

Lindbom (2007) cita a dependência excessiva do gestor e de sua capacidade de gerir pessoas como uma das maiores críticas ao processo de avaliação de desempenho. Se a liderança não tem informações sobre os liderados e a avaliação depende desta mesma liderança para uma avaliação bem-feita, não é possível esperar que ela seja eficaz.

O despreparo do gestor vai além da simples falta de treinamento para a realização da avaliação de desempenho, segundo o acadêmico A o foco do gestor é direcionado apenas ao resultado no negócio, dificilmente ele olha para a pessoa que faz parte da sua equipe. Em suas pesquisas ele relatou ficar surpreso com o grau de desinformação do chefe em relação às pessoas da equipe dele. Segundo ele o gestor não tem quase nenhuma informação e falta às empresas um sistema de informação ou de incentivo para mudar essa situação. O gestor sabe se o seu funcionário é bom ou não, se entrega ou não entrega, se ele é assíduo ou se não é assíduo. Mas raramente ele conhece o funcionário, se ele tem filho pequeno, se ele é casado, o que que ele está vivendo, no máximo o gestor sabe para qual time que o funcionário torce. Não há diálogos sobre sua situação atual, sobre suas expectativas, seus planos de carreira.

Para Rogers (2004) a eficácia da gestão de pessoas depende da interação entre gestores e funcionários e da intensidade da comunicação estabelecida entre eles. Segundo ele esta comunicação é a base para o estabelecimento de uma cultura eficaz de feedback e desenvolvimento.

Dutra et al (2017), em seu modelo de maturidade do processo de avaliação de desempenho, descrevem que a quarta etapa consiste na evolução natural do processo e sua divisão em dois, sendo que no primeiro continua acontecendo a avaliação do gestor com o liderado, mas há então o surgimento de um segundo processo paralelo, que tem como objetivo fornecer informações para os outros subsistemas de Recursos Humanos.

O acadêmico A argumenta que se o processo de avaliação fica estacionado nesta interação avaliador – avaliado, se a pessoa faz a sua auto-avaliação, chega a um consenso com o avaliador, gera um plano de desenvolvimento individual e o processo acaba aí e não evolui para a etapa descrita anteriormente há uma grande chance de o processo morrer. Ele diz que a outra avaliação, normalmente feita em colegiado, que é a avaliação para decidir aumento salarial, promoção, processo sucessório e assim por diante, depende essencialmente do preparo do gestor.

Segundo Dutra et al (2017), as avaliações são muito diferentes, por isso que são duas instâncias: na primeira avaliação normalmente avalia-se o período de um ano, do desempenho do avaliado comparado contra parâmetros. A segunda avaliação, feita para ações de remuneração com olhar direcionado ao futuro. De acordo com o acadêmico A nunca a empresa vai ter orçamento disponível para remunerar todos os funcionários que merecem um aumento, com isso torna-se necessário elencar todos os merecedores segundo algum critério. Dutra et al (2017) dizem que nesta etapa a avaliação deixa de ser uma avaliação absoluta, onde o profissional tem seu desempenho comparado com o que era esperado dele. Neste momento os profissionais passam a ser comparados entre si.

O acadêmico A argumenta que nesta fase o colegiado não avalia um período de um ano, mas sim toda a vida da pessoa na organização, gerando uma outra avaliação, com outra dinâmica, com outra lógica. O que acontece normalmente, então, é que o colegiado toma decisões imediatas sobre aumento salarial, promoções, demissões, entre outras. É neste ponto, segundo ele, que a avaliação deixa de ser vista como uma coisa de recursos humanos, tornando essencial o preparo do gestor.

Se o gestor não for preparado para esta reunião ele não será capaz de expor sua opinião e defender os seus interesses e os de seus avaliados. Há uma disputa de um recurso escasso e o gestor não consegue defender seus argumentos. E é neste momento em que o gestor começa a assumir algum tipo de responsabilidade sobre a gestão de pessoas

Segundo o acadêmico A, o gestor segue o seguinte raciocínio, responsável por essa inflexão: é necessário aumentar o salário de um profissional na equipe, ainda que ele não seja o funcionário que tenha tido o melhor desempenho na equipe, seja por ser uma pessoa que detém um conhecimento vital para a organização, por ter muito tempo de casa, ou por ocupar uma posição estratégica, cuja ausência acarretará em uma grande perda para a organização. A decisão sobre aumentos salariais e promoções não podem ser feitas apenas baseadas nos critérios da avaliação exclusivamente. Os líderes começam a perceber que existem outros elementos a serem analisados: retenção, sucessão, e assim por diante, e estes elementos não são de implantação imediata, eles dependem de uma sequência de ações ao longo do tempo, e estas ações só podem ser tomadas por gestores preparados, atentos e conscientes da importância da gestão de pessoas.

Outra crítica decorrente do comportamento do gestor é quando este utiliza o processo de avaliação de desempenho como um instrumento de vingança ou como uma forma de coagir ou assediar o funcionário (BAVARESCO e SALVAGNI, 2016, PAGÈS et al 1993, BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001), causando desvios significativos no resultado esperado do processo. O gestor pode agir claramente ou não, alterando o nível esperado de transparência no processo, ao não estar aberto a questionamentos, justificativas ou argumentos, sem nenhum interesse no desenvolvimento ou no processo em si, objetivando apenas o atingimento de seus objetivos pessoais.

O depoimento do consultor C é claro nesta situação, segundo ele o processo de avaliação de desempenho não pode ser uma ferramenta coercitiva do chefe para o funcionário. Ele deve ser um processo integrado para que consiga alcançar o seu objetivo de mobilizador através da mudança comportamental. Segundo ele um gestor indicar qualquer desenvolvimento ou avaliar o funcionário sem que o avaliado entenda e compre esta ideia é uma ação vazia, sem potencial para mobilizar o desenvolvimento do avaliado, correndo o risco de descaracterizar todo o processo. Os propósitos do processo de avaliação de desempenho devem estar voltados para o desenvolvimento do funcionário e sua conseqüente melhora no desempenho.

Esta utilização indevida do processo de avaliação pode ser feita não só pelo avaliador, mas também pelo funcionário, quando este manipula o sistema ou o processo para benefícios além de seu próprio desenvolvimento. A forma mais citada pelos entrevistados são as **disfunções da avaliação multi-source**.

4.1.3 Disfunções da avaliação multi-source

A avaliação multi-source, ou 360°, tem por objetivo fornecer ao avaliador diferentes visões de diferentes profissionais sobre o desempenho e desenvolvimento do avaliado, através da adição de *feedback* de outros avaliadores que tenham tido contato direto com ele (LUSSIER e HENDON, 2012, WIESE e BUCKLEY, 1998). Por mais que estes avaliadores adicionais tenham um peso menor na composição da nota final do avaliado, eles fornecem, ou deveriam fornecer, diferentes visões sobre o desempenho do avaliado, além de fornecerem ao gestor mais informações e exemplos de comportamentos bons ou não que o avaliado tenha tido durante o período avaliado.

Um pré-requisito essencial para ser escolhido como avaliador multi-source é ter interagido com o avaliado no ambiente profissional, seja como par, cliente interno, superiores, entre outros. Brandão et al (2008, p883) explica que tais opiniões tornam o processo mais confiável, diverso e completo, pois leva em consideração o desempenho do avaliado em todos os seus papéis.

No entanto, as entrevistas revelaram algumas críticas relevantes a esta etapa do processo. O acadêmico A reforça a importância da clareza em termos de critério. Quando é feita uma avaliação por múltiplas fontes, com o levantamento das percepções de diversos avaliadores, seja ele um par, cliente, qualquer um, o feedback será sempre em relação ao comportamento, e só. Mas não há ninguém dando feedback construtivo em termos do desenvolvimento do avaliado. Segundo ele isso ocorre porque o desenvolvimento do funcionário só é percebido por ele e por seu gestor.

Quando a pessoa lida com um determinado nível de complexidade, ela tem naturalmente uma percepção do contexto associado ao seu nível de complexidade. O avaliado tem um certo nível de compreensão do contexto, o seu chefe atua em um outro nível de complexidade maior, que lhe permite ter uma percepção boa do contexto onde atua, por isso ele deveria ser um bom orientador. Já o seu subordinado atua num nível de complexidade menor do que o dele, ele tem uma compreensão do contexto menor do que a dele, portanto ele não consegue avaliar o gestor por completo.

O subordinado, explica o consultor A, consegue avaliar o líder como pessoa, em termos do seu comportamento, se ele é um bom chefe, se ele é uma pessoa que motiva, respeita a individualidade e da pessoa, dentre outros aspectos. Já o par não consegue enxergar claramente a entrega do avaliado, sua contribuição, seu esforço e seu desenvolvimento ao longo da sua carreira. Ele enxerga em termos de comportamento. O cliente percebe as entregas que são dadas para ele, mas o avaliado não está dando todas as suas entregas para ele, tem algumas coisas que não estão no âmbito dele, então ele tem condições de avaliar em termos de comportamento. Estas avaliações de múltiplas fontes só podem avaliar o comportamento, mas não conseguem avaliar o desempenho. O avaliador não consegue perceber que a pessoa está lidando com um nível de complexidade maior, ela não está preparada para enxergar isso.

O entrevistado E4 reconhece que na sua empresa a avaliação multi-source, utilizada antes da implantação do novo processo não convencional de avaliação de desempenho, era bem pior. O funcionário entrava na ferramenta e escolhia alguns profissionais que eles desejavam que o avaliassem, formalmente chamada como feedback 360°, apesar de não garantir que os avaliadores tivessem diversos papéis. O funcionário deveria entrar na ferramenta e escolher seus avaliadores, sendo que não era obrigatório o alinhamento com o gestor sobre quem seriam os escolhidos que o avaliariam. Ele conta que era comum que os avaliados escolhessem avaliadores que eram amigos seus e que eles sabiam que iriam fazer uma avaliação não muito séria, mais favorável para os seus interesses.

Com isso vemos que nem sempre os gestores são responsáveis por desvios no propósito da avaliação, ao escolher avaliadores que garantem uma avaliação mais leve os avaliados enviesam o processo e perdem uma excelente oportunidade de receber feedbacks construtivos.

4.1.4 Cultura de feedback

London e Smither (2002) discorreram sobre a importância de ter disseminada na organização uma **cultura de feedback** coesa. É possível identificar quando esta cultura está funcionalmente permeada quando o próprio funcionário busca pelo feedback e vê nele um interesse genuíno do avaliador em seu desenvolvimento. Locke e Latham (2002) explicam, no entanto, que esta cultura raramente é encontrada nas empresas, exatamente porque o feedback é mal feito. Seja por não ser feito imediatamente, por não ser direto ou preciso, pela falta de comparação entre o desenvolvimento presente e o desempenho esperado, o que impede que o funcionário corrija seus erros e reajuste seu desempenho para àquele que é esperado.

Não é de se espantar, portanto, que a pesquisa de Denisi e Kluger (2000) tenha chegado à conclusão de que o feedback, em mais de um terço dos casos, é na verdade prejudicial ao desempenho. Segundo o acadêmico A, a avaliação está posta no contato chefe – subordinado de uma forma muito equivocada nas empresas. Após acompanhar quatro casos em grandes empresas ele e a equipe de recursos humanos resolveram abandonar a ideia do feedback e inserir uma nova linha de conversa que foque no futuro, uma vez que o feedback sempre olha para trás, está focado nos acontecimentos do passado, mesmo quando utilizada para desencorajar ou incentivar comportamentos futuros.

Para ele a boa técnica do feedback consiste em usar fatos e dados, o que incentiva na empresa um esforço arqueológico de desenterrar cadáveres e tirar esqueletos do armário, sendo uma atividade quase forense. Por isso hoje ele acredita que a maioria das empresas que queiram ter bons resultados devem olhar para o futuro, em vez de olhar para o passado. Ao invés de conversar sobre o que e como foi feito, os gestores deveriam sentar com seus funcionários e discutir o que deverá ser feito, como ele espera atingir tal objetivo, quais são as competências necessárias para isso e qual será o apoio que o funcionário espera ter do gestor.

Os avaliados e avaliadores são incentivados a olhar para o futuro. A conversa vai ser direcionada para discutir o futuro do avaliado e não ficar criticando o passado dela. Isso porque sempre quando o avaliador olha para o passado é sempre um trabalho onde o avaliador é o juiz e o avaliado é o réu e é essa atitude que cria essa percepção de julgamento. E então o funcionário está em uma sessão de julgamento, sendo julgado por uma pessoa que ele pode admirar ou não, e de repente essa pessoa tem o poder de dar um veredito: o funcionário irá para a forca ou vai receber um prêmio, mas com base em coisas muito fluídas.

Quando o pensamento é voltado para o futuro a conversa gira sobre tópicos como os desafios que o avaliado tem, seus planos e projetos para o futuro, tanto pessoais quanto profissionais, como o gestor pode ajudar nestes projetos. Há uma mudança no foco. Eventualmente o avaliador pode olhar o passado, mas não para criticá-lo, mas para ajudar a construir o futuro, e isso muda totalmente a lógica do diálogo. Os erros e deslizes do passado continuam presentes na discussão, mas de um modo mais leve, atuando como um lembrete do que não fazer e servindo mais como um aviso do que deve ser levado em consideração para atingir os objetivos propostos.

Essa diferença entre feedback e o feedforward também foi citada pelo consultor C, que explica que um é complementar ao outro. O gestor até deve ser encorajado a olhar para o passado para entender o que aconteceu e encontrar bons exemplos no comportamento e o desempenho, mas isso deve ser feito muito rapidamente. O que deve ser incentivado é que o avaliador e o avaliado devem conversar sobre o que deve ser feito para evoluir nesta dada competência ou para atingir certo objetivo. A avaliação sempre parece uma coisa que vem do líder para o liderado, e segundo C esta é a razão pela qual o liderado não pede feedback, não busca o seu líder para discutir seu desempenho. Na verdade, ele inclusive quer fugir disso.

Não há a empatia do líder com ele, não é visto interesse no desenvolvimento dele, não tem grandeza do líder, que acaba usando a avaliação de desempenho como uma forma de vingança e que acaba por desacreditar todo o processo. Esta situação foi relatada pelo funcionário M, quando descrevendo o processo antigo de avaliação de desempenho. Segundo ele era comum o gestor passar o dia com um caderno a mão, onde anotava todas as informações que seriam utilizadas para a avaliação. O ponto principal relatado foi que o gestor aguardava o momento da avaliação anual para utilizar estas informações, e não se preocupava em dar feedback imediato e objetivo. Com isso a equipe tinha a impressão de que ele não estava comprometido com o desenvolvimento da equipe, mas apenas em ter um conjunto de fatos para fazer uma avaliação voltada para julgar ao invés de melhorar. Além de deixar claro para os funcionários que o seu objetivo como gestor era muito mais munir-se de fatos e argumentos do que exercer efetivamente a gestão de pessoas, esse comportamento do gestor criava um ambiente contrário ao desenvolvimento, no qual os funcionários se preocupavam mais com a imagem que eles passavam para o gestor do que com o desempenho e o desenvolvimento em si, prejudicando a si, à área e à empresa.

O feedback é uma ferramenta essencial ao bom gestor de pessoas, mas apenas quando é bem feito, quando é movido por um desejo genuíno do gestor em melhorar o desenvolvimento e o desempenho da sua equipe.

4.1.5 Ranqueamento forçado e suas consequências

Outra crítica feita pelos entrevistados é referente ao **ranqueamento forçado e suas consequências**. Apesar de ser uma crítica esperada aos processos tradicionais de avaliação de desempenho, este foi um tema vindo do campo, pois na elaboração do projeto não foi prevista pergunta sobre essa parte específica do processo. Ainda assim o ranqueamento forçado foi criticado por três entrevistados.

As empresas esperam que o gestor tenha em sua equipe funcionários dentro do perfil adequado. Para mostrar à empresa que sua equipe é coesa o consultor C diz que os gestores ajustam a avaliação dos seus subordinados para que estejam todos perto da média, para não chamar atenção demais, nem para um lado nem para outro. Outra ação que ele critica é a política de algumas empresas que valorizam apenas o resultado do funcionário, sem levar muito em consideração a forma como o avaliado atingiu suas metas, em detrimento do funcionário que não atingiu as metas por algum motivo específico, por mais justificado que fosse.

Segundo ele a política de algumas empresas de ranquear os funcionários e demitir os 10% que estão na camada inferior é um incentivo perverso no processo de avaliação de desempenho. Além de ir contra o trabalho em equipe esta prática incentiva os gestores a avaliar muito bem toda a sua equipe, para não perder ninguém, ou avaliar de maneira mais rígida aquele funcionário com o qual ele não tem afinidade. O consultor C argumenta que a avaliação não deveria ser como uma pontuação que força o ranqueamento dos profissionais, mas sim uma forma de mostrar ao avaliado quais habilidades ou competências se tem para evoluir. A empresa se beneficia quando tem em seu quadro um grupo diverso de pessoas em vários estágios de conhecimento, partindo daquele que não sabe o que ele não sabe, passando por aquele que sabe o que não sabe, e aquele que sabe o que sabe e o que não sabe o que sabe, que já está em maestria. Toda empresa deveria mostrar em que estágio seus funcionários estão e quais são os caminhos para que eles se desenvolvam.

A capacidade de formar uma equipe com pessoas em diversos estágios de aprendizagem garante a diversidade e incentiva a construção de um ambiente que fomenta a inovação, a descoberta e o trabalho em equipe, quando o gestor consegue ver claramente a contribuição de cada um no desempenho coletivo.

As consequências perversas do ranqueamento forçado também foram elencadas pelo entrevistado E6. A empresa onde ele trabalha abandonou o ranqueamento forçado na mesma época em que fez a transição para o processo não convencional de avaliação de desempenho, mas ele relatou que na época da avaliação antiga, a política da empresa obrigava o gestor a distribuir os resultados de seus subordinados de acordo com uma curva normal, com a maioria da equipe na média, uma ou duas pessoas no time estariam acima da média e forçadamente sempre ia ter uma ou duas pessoas da equipe que estariam abaixo da média.

Estas posições na curva resultariam em notas atribuídas de 5 a 1, sendo que quem tinha o melhor desempenho recebia nota 1 e quem recebia nota 5 era desligado da organização. Os funcionários com nota 1 recebiam mais benefícios, como ações e mais verbas e quem tivesse nota 5 e escapasse da demissão não tinha direito a ganhar praticamente nada. Segundo o entrevistado E6 o resultado desta ação não era o aumento da performance da equipe, mas sim como lidar com um time que o gestor cultivou por muito tempo, composto por profissionais de alta performance, ou onde todos os profissionais tinham competências que são complementares, cada um com seu ponto forte e o grupo se complementava e trabalhava bem.

Então esse método antigo forçava o gestor a punir alguém e deixar um profissional com a avaliação abaixo da curva e outras pessoas que seriam escolhidas para serem avaliadas como acima da curva. O entrevistado E6 argumenta que esta não é uma situação saudável a longo prazo para o seu time, sendo muito difícil incentivar o trabalho em equipe neste ambiente.

Na empresa onde o entrevistado E1 trabalha também havia um ranqueamento forçado que foi abolido com o novo processo não convencional de avaliação de desempenho. Este ranqueamento tinha início com a elaboração de uma matriz Nine Box com eixos de desempenho por valores (o que foi alcançado versus como foi alcançado). Como a empresa tem um grande número de funcionários que são engenheiros esse modelo auxiliava a tornar a avaliação de desempenho colegiada em um raciocínio analítico, fazendo com que ele fosse bem recebido, justamente por parecer ser mais prático, mais palpável. O que acontecia, no entanto, é que alguns gestores usavam esta avaliação de acordo com motivos diversos do explicitado na regra, como alguns que usavam o rating como uma forma de recompensar alguém, de motivar um funcionário que não estava passando por uma boa fase.

Para aumentar os impactos dessa má utilização, esse rating era usado como base para todos os processos da empresa: bônus, aumento salarial, meritocracia, indicação para um treinamento... e o resultado do Nine Box acabava virando um rótulo para os funcionários e isso acabava restringindo movimentos mais naturais e justos de carreira ou de desenvolvimento. Os avaliados que, em um processo justo, seriam avaliados muito bem, acabavam sendo prejudicados por fatores externos ao processo de avaliação.

Outra decorrência perversa desta má utilização poderia ser vista no processo de realocação. O resultado do ranqueamento também era usado para vagas internas e movimentações. Os gestores responsáveis pela vaga aberta recebiam as avaliações dos funcionários que se candidatavam, mas sem avaliações precisas ou utilizadas para outra finalidade acabavam distorcendo o processo de escolha. Outros conflitos também partiram deste processo, porque os gestores da vaga tinham dificuldade em entender que às vezes um profissional teve um histórico não muito favorável de performance naquela determinada posição, mas que isso não quer dizer que ele não esteja apto para outra posição. Então com o novo processo a empresa decidiu não liberar mais as avaliações anteriores e divulgar apenas um currículo interno com toda sua experiência do profissional.

Ficou claro com estes depoimentos que forçar um resultado esperado do processo de avaliação gera um ambiente propício à manipulação, seja por parte dos gestores ou por parte dos próprios avaliados. Essa prática também fomenta um ambiente de competição, dificultando o trabalho em equipe e gerando nos avaliados um sentimento de injustiça, indo contra os objetivos principais do processo de avaliação de desempenho, ao prejudicar tanto o desenvolvimento dos funcionários quanto a melhoria no desempenho individual e da equipe.

4.1.6 Vantagens do processo tradicional de avaliação de desempenho

Por fim, também de modo inesperado, a pesquisa de campo encontrou entrevistados que falaram sobre a **vantagem do processo tradicional** de avaliação de desempenho, o que não estava previsto.

O acadêmico A explica que o processo tradicional de avaliação de desempenho é um exercício muito importante, uma vez que ele permite que o gestor possa aferir o seu jeito de olhar os seus profissionais, uma vez que ao discutir o desempenho com os seus pares ele pode conhecer como a sua equipe é vista por outros profissionais da empresa. Esse amadurecimento é considerado fundamental no processo, porque é através dele que o gestor amadurece, cada vez mais, com cada repetição anual ou semestral do ritual, conforme descrito por Dutra et al (2017).

Por mais que a repetição anual ou semestral desse ritual possa ser enfadonha, ou parecer ser perda de tempo, na verdade o gestor está aprendendo a olhar as pessoas da sua equipe e ter uma nova visão sobre ela, enriquecida pelos elementos trazidos por seus pares, transformando a avaliação em um processo de aprendizado. Então mais do que o contato do gestor com a pessoa, o consultor C acredita que é mais importante esse contato entre os gestores, avaliando as pessoas.

De certa forma, para o acadêmico A, este processo colegiado serve como uma espécie de treinamento de gestão de pessoas *on the job* para os líderes, onde eles podem aprender boas práticas com seus pares, ter exemplos de situações possíveis e ver diversas formas de lidar com elas. Para ele este também é um dos poucos momentos, infelizmente, em que os gestores se reúnem para discutir assuntos de gestão de pessoas. Assim como explicado por Dutra et al (2017), este é o único momento formalmente dedicado para o tema e uma oportunidade que a área de recursos humanos deve aproveitar ferozmente para conscientizar os líderes sobre a importância e os impactos da boa gestão de pessoas.

Já o funcionário E4 não vê valor no novo processo não convencional de avaliação de desempenho, adotado pela empresa há dois anos. Para ele o processo de avaliação de desempenho anterior parecia ser mais objetivo e transparente. Nele, ao início de cada ciclo, o próprio funcionário era responsável por estabelecer e colocar seus objetivos no sistema, e no final do período de avaliação ele também alimentava o sistema com os resultados obtidos. No novo sistema os objetivos são cascateados a partir do objetivo da empresa, da diretoria, da área, do gestor e então o do funcionário. Ele sente que há menos interação com o gestor e que, portanto, não tem resultado prático, em sua visão um objetivo cascateado não é dele, mas algo decidido e imposto para ele por outros funcionários.

Outro aspecto que incomoda bastante o entrevistado E4 é que no sistema antigo ele respondia por metas individuais, e agora o novo processo incentiva cada vez mais metas de equipe, aspecto que será discutido mais adiante. A partir da conversa com o entrevistado E4, pode-se inferir que esta percepção dele não é resultado do processo não convencional de avaliação de desempenho, mas sim de um processo de implantação pobre de comunicação, assunto que será tratado mais à frente, unido a uma grande resistência a mudanças. Não está clara para o entrevistado E4 a importância de ter objetivos alinhados com os objetivos da empresa, nem o que se espera como resultado do novo processo. Discutiremos mais sobre a forma de implantação de um processo não convencional de avaliação de desempenho mais adiante.

4.2 Características de um processo não convencional de avaliação

Conforme visto no referencial teórico, ainda não foi encontrada na literatura acadêmica um arcabouço dedicado ao processo não convencional de avaliação de desempenho. No entanto, seguindo um raciocínio por exclusão, é possível definir um processo não convencional pelo oposto da definição feita do processo convencional.

A definição de um processo convencional de avaliação de desempenho passa pelos seguintes tópicos: formalidade, sanção pela organização, frequência definida e critérios e dimensões claramente definidos (DENISI e PRITCHARD, 2006). Assim, nas entrevistas, buscou-se levantar elementos que, para os entrevistados, tornavam o novo processo de avaliação passível da classificação de “não convencional”.

Os três principais elementos que apareceram nas entrevistas foram a simplicidade do processo, o foco dado pela empresa em objetivos de curto prazo e no trabalho em equipe, pelo processo e pelo gestor e o prazo do processo. Outros aspectos citados como essenciais em um processo não convencional foram o papel do gestor e a manutenção ou eliminação dos rituais tanto gestor-avaliado quanto os rituais colegiados.

4.2.1 Simplicidade

O entrevistado E1 disse que o final da curva forçada e dos rótulos aos avaliados deixou o processo muito mais simples, apesar das perguntas feitas no momento da avaliação serem as mesmas. São cinco perguntas que o funcionário e o gestor devem responder, mas que hoje servem muito mais para direcionar a conversa do que compor uma nota.

Na empresa onde os entrevistados E2 e E3 trabalham o próprio funcionário insere os seus objetivos na ferramenta, que tem um desenho mais limpo e com menos etapas. Os funcionários devem levar em consideração o seu nível de carreira, suas áreas de conhecimento e o que ele pretende desenvolver para estabelecer as metas que ele quer alcançar ao longo do seu desenvolvimento.

Já na empresa do entrevistado E1 o processo todo sofreu um grande corte, antes ele era demorado e cheio de fases que exigiam alternância de atividades entre o líder e o liderado e muitas discussões em comitês. O novo processo teve por tema central a simplicidade. A ferramenta pode ser acessada pelo computador ou através de um aplicativo mobile. Este sistema é considerado pelos funcionários muito fácil de usar, nele os funcionários inserem seus objetivos, ou prioridades, não mais do que 2 ou 3, e que devem ser ações que tenham impacto no negócio.

Simplificar fortemente foi a recomendação dada pelo consultor C, o máximo possível. Segundo ele essa é a melhor forma de melhorar um processo de avaliação de desempenho, convencional ou não. Mesmo mantendo a valorização da avaliação multi-source, o processo ideal mantém a simplicidade na relação entre o líder e seus liderados. Não é necessário ter diversas variáveis, dissociar algumas etapas que acabam prejudicando o processo, não é necessário avaliar tantas competências, não esperar que ele seja um processo exato, mas sim um diálogo fluido.

Essa simplicidade acontece, de acordo com o acadêmico A, a partir da evolução natural dos gestores. Após realizar diversos ciclos de avaliação esses processos seriam internalizados e ficariam inerentes à sua função, acontecendo sem que o gestor perceba. Isso acontece também por causa da simplificação dos fatores avaliados, não é mais necessário avaliar formalmente as competências, os comportamentos, o desempenho e o potencial. Os gestores conseguem intuitivamente identificar quais aspectos da vida profissional do funcionário necessitam de atenção naquele momento e eles são capazes de orientar o liderado para um caminho de desenvolvimento que resulte na alta performance mantendo em vista sempre o desenvolvimento dele.

4.2.2 Foco

Porém estes processos não convencionais de avaliação de desempenho vão além de serem processos simplificados. Nota-se, também, uma mudança significativa no foco direcionado por ele. Coens e Jenkins (2000) argumentam que o processo de avaliação de desempenho impacta não só a melhora no desempenho do funcionário avaliado, mas também fornece um caminho a ser seguido para alcançar esse aperfeiçoamento.

Marras (2000), também discorre sobre a importância dada ao foco da avaliação de desempenho. Segundo ele é através dele que gestor e avaliado conseguem traçar a rota a ser seguida e realizar correções ao longo do caminho. Esse foco também é responsável por deixar claro para os funcionários quais são as competências e atitudes que são valorizadas pela empresa. Se a empresa realmente valoriza o trabalho em equipe, ele terá um peso maior na avaliação e nos objetivos, se o importante é a entrega individual, então ela será premiada. É a partir do que a empresa declara como objetivo que ela consegue divulgar, de forma clara, o que é importante na sua estratégia, nos seus objetivos e na forma como ela espera que seus funcionários alcancem estes objetivos (WIESE e BUCKLEY, 1998).

A mudança no foco dos processos não convencionais de avaliação de desempenho foi um aspecto mais sutil para ser notado, mas isso não quer dizer que tenha uma importância menor. A empresa que mostrou mais clareza nesta mudança de foco foi a do entrevistado E6. Lá os objetivos anteriores eram quantitativos e individuais.

Hoje, com o novo processo, o avaliado deve explicar o que foi feito por ele, qual foi o impacto dessa ação para a organização, e o que ele poderia ter feito para causar ainda mais impacto. A ênfase não é mais apenas no alcance de metas que poderiam ou não estar alinhadas com os objetivos e com a estratégia da empresa. Agora o funcionário é orientado a refletir sobre a sua real contribuição para o negócio.

Outra mudança impactante no processo é que o avaliado também deve avaliar o que ele conseguiu realizar usando o trabalho de outros colegas, o que ele conseguiu construir usando o esforço de outros membros da sua equipe. Antes o foco era em quem fez o que, hoje é avaliado quem ajudou quem a fazer o que, claramente incentivando o trabalho em equipe.

Na empresa onde trabalham os entrevistados E2 e E3 a avaliação deixou de ser puramente quantitativa, foram inseridos aspectos qualitativos e de desenvolvimento individual. Para os funcionários que trabalham em áreas técnicas prestando serviço em projetos os objetivos podem ser mais intangíveis, como adquirir um certo conhecimento ou dominar uma nova tecnologia recém lançada. A importância não está mais em garantir que estes objetivos estejam escritos de forma específica ou atrelados a um resultado palpável. Ele pode conseguir uma certificação ou pode apenas afirmar que conseguiu obter a proficiência que desejava naquela tecnologia. Pode parecer arriscado e passível de manipulação, mas é aí que entra a ação do gestor, que acompanha o funcionário e consegue ver a aplicação daquele novo conhecimento na prática.

Outro aspecto passível de avaliação é a evolução natural da carreira do funcionário, se ele já está em um nível de coordenação, capaz de realizar a gestão de equipes. Há também objetivos considerados adicionais, se o avaliado quer aprender uma nova língua, uma nova habilidade... A intenção do novo processo é que o funcionário compreenda que mais do que um objetivo, mas do que o domínio de uma habilidade, ele está compondo o seu desenvolvimento pessoal e profissional

Essa mudança no foco também é sentida na transição da responsabilidade do gestor para o funcionário. É ele que é responsável pela inserção dos objetivos, por determinar os prazos para o alcance deles, ele que entende qual será a melhor hora para o feedback. Não há pressão do líder ou cobranças da área de Recursos Humanos para que a avaliação seja finalizada ou para que um certo formulário seja preenchido.

A exclusão do ranking também pode ser encarada como uma mudança no foco. Apesar da meritocracia ser um valor presente na organização, o esforço despendido para o alcance delas está sendo cada vez mais levado em consideração. O ranking presente no processo anterior forçava a comparação entre funcionários, então mesmo se ele tivesse tido um bom desempenho, se alguém fosse melhor o funcionário ficaria sem o rótulo de alta performance.

O processo novo traz a meritocracia como conceito central para a avaliação do desempenho do indivíduo. Sem a comparação com o desempenho de seus pares. Então suas entregas e conquistas são divulgadas independente do desempenho do par dele.

Já na empresa onde trabalham os entrevistados E4 e E5 não há um consenso dos entrevistados sobre esse tópico. Lembrando que E4 é o mesmo funcionário que não vê valor no novo processo e gostava mais do modo anterior. Segundo ele o funcionário ser o responsável por inserir os objetivos cascadeados e alinhados com os da empresa é apenas uma inserção mecânica. Segundo ele o processo anterior, inclusive com a avaliação multi-source, era mais rico, se bem que o seu gestor, em específico, continua solicitando feedbacks informais de pares e clientes internos de seus funcionários, algo que não é formal, mas é incentivado pela liderança da empresa.

É notável a diferença de percepção na comparação com entrevistado E5. Na percepção dele a nova ferramenta é muito mais inclusiva. O processo inicia com a discussão das metas individuais junto ao gestor, sendo que o gestor já traz as metas da área e junto com ele as metas individuais são acordadas, essas metas podem ser de negócios, ou simplesmente metas pessoais, cursos e treinamentos que o façam se desenvolver na empresa. São metas de curto e longo prazo, ao contrário do processo anterior, que fazia a avaliação de desempenho, mas era desempenho da unidade, então ela era voltada muito para números, os objetivos eram unicamente quantitativos. O processo atual é mais voltado para o desenvolvimento do funcionário, tanto profissional quanto pessoal, ainda que dentro da sua função. O entrevistado E4 estava contente com o modelo anterior, que direcionava a avaliação ao desempenho individual, ele tinha a meta individual, e ele e seu gestor interagiam para eventuais correções de rota.

No novo processo os objetivos são da área, então é esperado mais trabalho em equipe, mais cooperação, algo visto como muito bom pelo entrevistado E5, mas com muitas ressalvas por seu colega E4, que alega não poder depender dos seus colegas para ter uma boa avaliação.

A abolição dos ratings na empresa do entrevistado E1 foi o primeiro passo para a implantação do processo não convencional de avaliação de desempenho. As conversas entre líder e liderado devem ser sobre desenvolvimento, carreira, as prioridades do liderado, em que ele está contribuindo para a organização. Para facilitar o acesso a informação e disseminar a cultura de feedbacks a empresa preparou sua ferramenta mobile para que qualquer pessoa possa dar um feedback para qualquer outro funcionário, independentemente de sua área, cargo ou tempo de casa.

Os feedbacks são divididos em dois tipos, os classificados como “continue fazendo”, para reforçar atitudes positivas ou elogiar, e o “considere parar” para algo que deve ser melhorado, feito de outra forma ou eliminado. Esses feedbacks não são anônimos, mas a pessoa que está escrevendo pode escolher se quer ou não que o gestor da pessoa que está recebendo o feedback receba uma cópia do feedback dado, reforçando exatamente a ideia de que estes feedbacks servem para a reflexão e para o desenvolvimento do funcionário. No momento da conversa ao final do ano o funcionário pode escolher importar todos os feedbacks para mostrar ao seu gestor e utilizá-los para montar planos de ação e de melhoria.

Essas conversas entre gestor e avaliados devem ser justamente sobre o futuro, explica o acadêmico A. A proposta das empresas mais evoluídas deve ser esta, e não conversar sobre o passado, com o gestor apontando o dedo sobre o que o avaliado deveria ter feito ou como deveria ter agido, sem o elemento julgador. O foco central, e mais importante, deve estar voltado ao desenvolvimento do funcionário e quais são as etapas necessárias para que esse desenvolvimento aconteça de forma alinhada com os objetivos da organização.

Esta mudança de foco, citada por diversos entrevistados, pode ser resumida, portanto, como direcionada a basicamente dois fatores: o primeiro é a alternância da importância dada às entregas individuais (processos tradicionais) para a importância e reconhecimento do trabalho em equipe (processos não convencionais). O segundo é o redirecionamento do foco no passado (processos tradicionais) para o foco no futuro (processos não convencionais).

Estes dois fatores sozinhos não caracterizam um processo não convencional de avaliação de desempenho, mas a presença de ambos revela muito sobre as intenções das empresas quando buscam este tipo de ruptura. O foco no futuro feito em conjunto, e não mais na criação de um ambiente competitivo onde todos são julgados pelas suas ações e por suas entregas, sem levar em consideração a custo de que estas entregas foram feitas.

Em sua definição de processos de avaliação de desempenho, Coens e Jenkins (2000, p.14) utilizam a expressão “um processo obrigatório, por um período específico de tempo”. Denisi e Pritchard (2006) também definem o processo convencional como “um evento formal (...) que ocorre normalmente com uma frequência não maior do que uma ou duas vezes no ano”. No entanto, ao pesquisar as empresas com este novo processo a questão do prazo e periodicidade também chamou a atenção.

4.2.3 Prazo e periodicidade

A empresa onde os entrevistados E2 e E3 trabalham é a mais fluida com relação aos prazos e periodicidades. O responsável por iniciar o momento da avaliação é o funcionário, não há um cronograma estabelecido pela área de recursos humanos, não é um ciclo fechado, sendo que como o avaliado pode escolher objetivos com prazos diferentes a proposta é que este momento de avaliação seja constante, com objetivos sendo avaliados e novos sendo criados ao longo da carreira do profissional na empresa. A orientação, no entanto, é que estes prazos não devem ser muito longos. O funcionário pode ter um ou dois objetivos de longo prazo, mas a maior parte dos objetivos devem ser para os meses seguintes, de modo que ele possa sentar com o gestor com mais frequência para avaliar os objetivos alcançados, conversar sobre desempenho, carreira, planos e já estabelecer novos objetivos, mantendo o processo vivo.

Os outros entrevistados reportaram algumas mudanças com relação a estes fatores, mas nada tão solto como na empresa dos entrevistados E2 e E3. A empresa onde os entrevistados E4 e E5 trabalham é a que menos inovou a esse respeito. Há uma revisão dos objetivos após um semestre, onde gestor e avaliado podem corrigir rotas ou, em casos extremos, redefinir alguma meta e ao final do ano é feita a avaliação final, para verificar se os objetivos foram atingidos ou não e o que os funcionários fizeram para alcançar tais objetivos.

O objetivo inicial do novo processo na empresa do entrevistado E1 era excluir o modelo anterior por completo. Nele havia uma avaliação formal que todos os funcionários tinham que fazer com seu gerente no final do ano. Idealmente eles ambicionaram que no novo modelo os funcionários estabeleceriam os seus objetivos no começo do ano, fariam uma revisão no meio do ano e a avaliação final no final de ano. No entanto, no primeiro ano do novo processo nem todos conseguiram cumprir essas três etapas, a grande maioria acabou focando em fazer o que era obrigatório e preencher o requisito final no sistema.

Com isso o processo foi reestruturado e o peso destas avaliações foi praticamente eliminado. Agora os funcionários são incentivados a realizar uma reunião rápida a cada 3 meses, para incentivar o diálogo e ter um processo mais dinâmico com encontros mais curtos e mais frequentes. Não há mais etapas obrigatórias, nem formulários a preencher no sistema. Notou-se, então, que começaram a acontecer conversas com mais frequência e intensidade do que antes, um processo mecânico focado só naquele final de ano.

Ainda é incentivado que em algum momento o gestor faça uma reunião mais profunda, equiparada àquela conversa de fechamento anual, mas o foco está no curto prazo, nada que demore mais do que um trimestre. O planejamento a médio e longo prazo da empresa é mantido, mas a ideia é que esses planos e estratégias não sejam convertidos em metas de médio e longo prazo para os funcionários, que devem manter seu foco nas ações que darão resultado no curto prazo.

Assim podemos ver que apesar de encontrarmos nas empresas processos mais disruptivos e não convencionais, mesmo os pioneiros na implantação deles não conseguiram abolir alguns aspectos por completo. No entanto, passado um período inicial de adaptação, os funcionários, gestores, profissionais de recursos humanos e outros líderes começam a ver as vantagens de inovar por completo e arriscam ir mais além, reforçando o novo comportamento esperado.

4.2.4 Papel do gestor

Um fator essencial nesta transformação, vital na implantação do novo processo, é o **papel do gestor**. Lindbom (2007), inclusive, cita a dependência excessiva do gestor como uma das críticas mais comuns ao processo de avaliação de desempenho, principalmente se ele não tiver o preparo requerido para uma boa gestão.

No estudo de Gratton e Truss (2003) 34% dos respondentes não tinham muita confiança em seus gestores e Rogers (2004, p.86) afirma que a efetividade do sistema de gestão de desempenho depende da parceria feita entre gestores e funcionários, com um canal de comunicação aberto e baseado na confiança.

No cotidiano da empresa o gestor é o responsável por agir de modo coerente e potencializar qualquer iniciativa para desenvolvimento. Quando o gestor não compreende por completo a importância de seu papel as chances de fracasso de qualquer iniciativa já são enormes, de partida. Um bom gestor de pessoas entende a importância da prática e da coerência no dia a dia.

Na empresa do entrevistado E6 o gestor herdou toda a responsabilidade decorrente da eliminação do raqueamento forçado. No processo anterior as ações de remuneração e bonificação eram decorrentes das notas que cada funcionário recebeu. Agora ele recebe um orçamento limitado e ele pode decidir como ele irá distribuir este orçamento na sua equipe, seja dar a todos um aumento igual, ou redirecionar conforme achar mais justo de acordo com o desempenho de cada funcionário. Isso exige dele mais maturidade, assim como força o gestor a prestar atenção e efetivamente fazer a gestão de pessoas ao longo do ano, para poder realizar uma distribuição coerente e justa e conseguir justificar sua decisão para os funcionários da equipe. Com isso a gestão passa a ser, efetivamente, uma responsabilidade do líder, os profissionais de recursos humanos apenas apoiam o líder em seu processo de decisão.

Na empresa dos entrevistados E2 e E3 existe a figura do mentor. A responsabilidade de gestão é dividida entre dois profissionais: o gestor do projeto, que é responsável pelas entregas dos funcionários enquanto ele estiver alocado naquele projeto específico, e o mentor, que é o gestor de pessoas do funcionário e atua concentra em si responsabilidade de orientar os funcionários em qualquer aspecto de sua carreira em ações de desenvolvimento, mudanças de papéis, promoções, entre outras. No processo de avaliação de desempenho ele também é o responsável por acompanhar os objetivos de carreira e definir com o funcionário qual será a sua orientação de carreira, suas prioridades, quais treinamentos ele gostaria ou deveria fazer, se há alguma certificação recomendada, ou alguma prática que ele precisa desenvolver. O mentor também é responsável por garantir que os objetivos de projeto e os objetivos de desenvolvimento de cada mentorado conversem entre si e que o mentorado entenda o que direciona cada um.

Ele também faz este alinhamento entre as avaliações feitas pelos diversos gestores de projeto que trabalham com aquele mentorado, para entender e orientar as ações de desenvolvimento. No final do ano, quando inicia o período de avaliação, ele consolida todos os feedbacks, todos os objetivos e o desenvolvimento do funcionário, e auxilia a determinar os objetivos do ciclo seguinte.

Neste novo processo o avaliado insere um objetivo e quem será o supervisor responsável por acompanhar cada objetivo. Por exemplo, se é um objetivo do projeto, ele coloca como avaliador o líder daquele projeto mas, ainda assim, o mentor tem acesso a todos os objetivos e feedbacks para no final do ano consolidar todas as informações e para realizar conversas de ajustes ao longo do ano.

Para o consultor C a chave para o sucesso de qualquer programa de gestão de pessoas nas empresas está no líder. Se a organização tem formado bons líderes, que tenham a consciência da importância da gestão de pessoas, o processo de avaliação pode ser mínimo, a empresa pode diminuir o tamanho do processo, o número de competências a avaliar, se é que ela ainda precise um processo formal.

Um dos caminhos, segundo ele, é através de um acompanhamento muito próximo do RH ou de algum líder mais sênior, que a cada etapa fica responsável por fazer perguntas que forcem a reflexão. Quando o gestor solicitar uma demissão, perguntar porque ele acha que a lacuna entre o que o funcionário está entregando e o que ele deveria entregar não é possível de ser eliminada, perguntar o que ele fez para evitar que essa lacuna ficasse tão grande, forçar a reflexão, independentemente de ter que escrever um milhão de coisas na avaliação de desempenho daquele indivíduo.

Outra ação que pode ser acompanhada de perto, de forma sutil, é a elaboração dos planos de desenvolvimentos feitos após o processo de avaliação. O consultor C argumenta que ao questionar o gestor sobre o que foi planejado, o que está sendo executado e o que ele espera destes planos de ação tem duas consequências, primeiro que faz com que o gestor faça os planos com maior reflexão e coerência, para poder justificar o que ele determinou, e segundo que faz com que o gestor efetivamente acompanhe o desenvolvimento dos seus funcionários ao longo do período de avaliação e, assim, comece a conhecer melhor o seu funcionário, entender o que o motiva, se ele aguenta a pressão e a cobrança e qual estilo de liderança traz mais resultados

O incentivo que mais dá resultado, para o consultor C, é deixar claro para os funcionários e gestores o benefício decorrente do desenvolvimento daquela competência ou de certa atividade. Para ele, o desenvolvimento não vem do curso, mas sim de experiências *on the job*. Então o grande investimento das empresas deveria ser direcionado para criar um ambiente que favorecesse a formação de líderes que estejam realmente comprometidos com o desenvolvimento da sua equipe, que tenham um interesse genuíno na sua formação.

O acadêmico A concorda, e acrescenta que um líder preparado vale mais para empresa do que um processo bem estruturado. Ainda mais porque um processo muitas vezes faz com que um líder seja obrigado a adaptar o seu feedback para caber na realidade da empresa e no tom que ele deseja imprimir para sua equipe, como vimos no caso das curvas forçadas. Um gestor livre destas imposições da organização pode, desde que bem preparado, moldar os incentivos, avaliações, treinamentos e feedbacks para auxiliar o funcionário a alcançar o seu desempenho ótimo.

Este é um dos objetivos que a empresa onde o entrevistado E1 trabalha, deixar cada vez mais claro aos líderes a importância deles serem gestores, para que eles mesmo percebam que se ele não realizar os feedbacks constantes, se ele não tiver nenhum tipo de registro ao longo do tempo, qualquer tomada de decisão será muito mais difícil de ser tomada e justificada. Mas esta consciência tem que vir do gestor, a empresa prepara treinamentos faz programas de coaching e mentoring para que o gestor alcance tenha esta clareza e consiga aplicar essa gestão de desempenho e feedback cotidianamente.

No entanto, esta conscientização do gestor não foi plenamente encontrada em nenhuma das empresas onde os entrevistados trabalham, visto que em todas ainda há a presença de pelo menos um dos **rituais** típicos do processo de avaliação de desempenho.

4.2.5 Rituais

Dutra et al (2017) enaltecem os rituais do processo de avaliação de desempenho por representarem o único momento dedicado aos tópicos de gestão de pessoas. Eles argumentam que seus impactos ultrapassam o preenchimento de formulários e impactam a cultura organizacional, tanto pela interação entre os gestores e o aprendiz quanto pela oportunidade que a área de gestão de pessoas tem para reforçar os aspectos relevantes de uma boa gestão de desempenho.

Para Guimarães et al (1998) esses rituais a sua formalização também permitem que as empresas mantenham registrada a evolução daquele funcionário ao longo da sua carreira, além de facilitar o processo de comparação entre avaliações para identificar possíveis desvios que os gestores tenham. Para ele estes rituais também tem o papel de mostrar ao funcionário de forma palpável que existe um processo de avaliação de desempenho na empresa, tirando a impressão de aleatoriedade nas decisões de carreiras e benefícios.

Por ser foco de seu estudo há mais de 30 anos, o acadêmico A pode verificar claramente a importância desses rituais. Para ele a avaliação de desempenho acaba funcionando como um elemento articulador de gestão de pessoas, ele força a conversa entre gestor e liderado, por mais incômoda que ela possa ser, pelo menos no início do processo. Ele argumenta que dificilmente esta conversa acontece naturalmente, seja por desconforto do gestor ou porque o cotidiano acaba drenando todo o tempo que o gestor teria para realizar esta conversa livremente. Portanto este processo deve ser obrigatório até que o gestor tenha uma grande bagagem em gestão de pessoas e possa realizar tanto o feedback quanto a avaliação naturalmente, o que é raro nas empresas hoje em dia.

A empresa onde trabalha o entrevistado E5 manteve o ritual de separar um momento para que avaliador e avaliado sentem e conversem sobre desempenho e desenvolvimento, mas de uma forma permanente. O objetivo não é realizar uma reunião e preencher um formulário, mas sim um encontro de feedback que acontece com maior frequência. Para isso a empresa aboliu o formulário, uma vez que ele acabava sendo confundido como objetivo do processo.

A empresa eliminou não só o formulário, mas também a nota, o comitê de avaliação e a formalização do processo. Com isso espera-se que o avaliador tenha uma maior facilidade para fazer a gestão de pessoas e a correção de rotas dos objetivos traçados. Por mais que a empresa mostre que o foco da avaliação atual está mais no indivíduo e menos no resultado, a importância do desempenho continua e deve ser reforçada pelo líder, afinal os objetivos de negócio continuam existindo. A diferença está na maneira como estes objetivos são atingidos, cabe ao gestor mostrar ao funcionário, e para si mesmo, que a melhora no desenvolvimento também impacta positivamente os resultados obtidos pelos funcionários, então esta é mais uma maneira de melhorar o desempenho da equipe.

Esta foi a única mudança que a empresa onde o entrevistado E1 trabalha não fez. Apesar de ser o processo mais disruptivo ainda existe um momento obrigatório ao final do ano para que o avaliador e o avaliado façam o fechamento do período. Mesmo que nenhuma reunião de feedback tenha sido feita ao longo do ano o novo processo manteve esta única exigência. O objetivo não é pressionar o gestor, mas garantir que no novo processo aconteça pelo menos um único momento dedicado à avaliação de desempenho. A ideia é que nela líder e liderado conversem sobre todas as prioridades que o funcionário teve ao longo do período, a forma como ele lidou com elas, como o gestor e a equipe contribuíram para o resultado delas e isso fica de certa forma documentado em um outro sistema, que serve apenas como armazenamento de informações. Nada do que é formalizado nele é utilizado para decisões de carreira e benefícios.

A partir do que foi visto nas empresas e com base nas entrevistas feitas pode-se caracterizar um processo não convencional de avaliação, portanto, por um processo de avaliação simples e fácil de navegar, sem prazo definido, mas que tenha o incentivo necessário para que aconteçam diversas conversas ao longo do período, com o foco dirigido preferencialmente ao desempenho futuro e ao desenvolvimento do avaliado, em oposição à julgamentos de fatos acontecidos. Este processo terá mais resultados para avaliador, avaliado e empresa se o líder for bem preparado e amparado e se a cultura da empresa fomentar um ambiente de trabalho em equipe, com recompensas coerentes com o que é exigido dos funcionários. Preferencialmente este processo reserva alguns momentos ao longo do período para a realização de conversas entre avaliado e avaliador e pelo menos um momento para discussões entre os líderes da empresa.

4.3 Implantação de um processo não convencional de avaliação

A introdução de um novo processo de avaliação de desempenho pode seguir os princípios básicos para a implantação de qualquer grande projeto de recursos humanos. Bergamini e Beraldo (1992) recomendam que o primeiro passo seja uma análise profunda da empresa e a garantia de que o novo processo tem o apoio da alta liderança da empresa, de modo que eles estejam dispostos a agir como exemplos coerentes de modo que as suas ações representem a nova política, mostrando aos funcionários que a mudança é benéfica e bem-vinda.

4.3.1 Comunicação

O consultor C argumenta que a mudança nas empresas é compreensivelmente difícil, especialmente quando processos estão cristalizados há muito tempo. As pessoas acabam criando um modelo mental e se apegando a ele. Por isso, segundo o consultor, que inovação em recursos humanos é uma coisa que pouca gente gosta de fazer. Os profissionais de RH têm uma preocupação exagerada com a reação das pessoas em relação ao novo, o que explica ainda termos algumas ferramentas que não mudaram nos últimos 100 anos. No entanto, as pequenas e poucas mudanças que conseguiram ser implantadas só conseguirão ter sucesso se a alta liderança mostrar um comprometimento genuíno e se a área de recursos humanos fizer um programa cuidadoso de comunicação.

Os entrevistados forneceram diversos exemplos do processo de comunicação no início do novo processo de avaliação de desempenho. A empresa do entrevistado E6 chegou a mandar fazer copos descartáveis com mensagens específicas, eles ficam disponíveis em todos os bebedouros da empresa e a cada semana eles mostram uma mensagem diferente com relação ao novo processo.

O entrevistado E4 sentiu falta de um programa de treinamento e de manuais sobre o novo processo. Para ele a comunicação não foi objetiva e o novo processo não foi bem explicado, complicando algo que deveria ser simples e deixando os funcionários confusos.

Já na empresa onde E1 trabalha o processo de transição foi feito com muito planejamento. Um fator que foi citado como diferencial foi identificar alguns líderes que tinham uma atuação mais expansiva e convidá-los para serem agentes de mudança e atuar como campeões da causa. A empresa fez camisetas especiais com os dizeres "*I am a Personal Development agent*" e eles usavam a camiseta enquanto andavam pela empresa às sextas feiras solucionando as dúvidas e conversando sobre os receios dos funcionários. Estes agentes de mudança receberam um treinamento mais profundo, tanto para poder solucionar as dúvidas que aparecessem quanto para entender melhor o processo e seus benefícios. Outras ações feitas pela empresa incluíram cafés da manhã e mesas redondas com executivos da área e de RH. Esse cuidado todo teve uma razão de ser: o escritório no Brasil foi um dos últimos a abolir o ranqueamento forçado, por razões sindicais e de pagamentos de bônus e de participação nos lucros, que era todo derivado do resultado das avaliações.

4.3.2 Mudanças ao estabelecer objetivos

O primeiro contato que os funcionários tiveram com o novo processo foi essencial para o sucesso do novo processo, pois foi quando os funcionários e gestores tiveram que entender as mudanças ao estabelecer objetivos. Como foi dito anteriormente, os objetivos passaram a ser, em sua maioria, focados mais no curto prazo e com metas que levavam em consideração a entrega em equipe e o novo processo inicia-se com o estabelecimento dos objetivos para iniciar o novo processos com funcionários energizados e motivados para o alcance das novas metas (LOCKE e LATHAM, 2002).

O entrevistado E5 disse que em sua empresa estabelecer os objetivos não foi um processo tão difícil, principalmente por causa do comprometimento que os funcionários já tinham com a ferramenta anterior, mais formal. A simplicidade e facilidade de navegação da ferramenta nova também foi um fator que impactou positivamente na aceitação do novo processo.

Na empresa do entrevistado E1 houve uma etapa intermediária, com um rating um pouco mais simples, com 3 possibilidades de avaliação (abaixo das expectativas, atingiu as expectativas e superou as expectativas) substituindo o processo anterior, que tinha 5 variáveis (não entregou nada, entregou pouco, entregou, excelente e role models). Neste modelo intermediário a avaliação deixou de ser focada apenas no desempenho individual do funcionário, o comitê analisou o indicador de impacto, que media o impacto que o avaliado gerou para sua organização, para seu negócio e para a sua área específica. Essa mudança gradual também envolveu a criação de uma nomenclatura nova, vinda diretamente da Matriz nos Estados Unidos e sem possibilidade de alteração, tradução ou adaptação aos padrões brasileiros.

4.3.3 Cultura da empresa

Porém antes da definição dos objetivos, as empresas já estavam se mobilizando através de uma mudança muito maior, e bem mais impactante: a mudança na cultura da empresa. Para Abbad et al (1996) a falta de aderência à cultura empresarial é uma das maiores causas que levam um novo processo de avaliação de desempenho ao fracasso. Bergamini e Beraldo (1988) vão além, e reforçam a importância do alinhamento do processo de avaliação de desempenho com a cultura empresarial de forma constante, não apenas no momento da implantação do novo processo.

Dutra et al (2017) reforçam esta linha de argumento, e dizem que a cultura da empresa influencia diretamente o ambiente, tornando-o mais ou menos propício para as ações inerentes ao processo de avaliação de desempenho, como feedbacks e o estabelecimento de objetivos.

Alguns dos entrevistados perceberam essa alteração desde o seu princípio. O entrevistado E6 relatou que era clara a mudança nas pessoas, principalmente nos fóruns internos. A mudança começou a partir do presidente, que faz questão de reforçar a importância do trabalho em equipe e da mudança no estilo de raciocínio que decorre dela. Segundo ele os funcionários ainda têm dúvidas e questionam os executivos sempre que alguma atitude não é vista como coerente. A empresa agora está sempre incentivando a mentalidade no desenvolvimento, como por exemplo o funcionário estar mais preocupado com o crescimento da equipe e atingimento de alguma meta, do que estar certo, denominado pela empresa como mentalidade fixa. Uma pessoa com a mentalidade do desenvolvimento encara erros e deslizes como uma fonte de aprendizado e uma oportunidade para entender e corrigir algo. O problema não é algo inerente a pessoa, ela está preparada para entender o problema como uma questão de esforço.

Na empresa do entrevistado E2 a dificuldade estava na transição dos funcionários com mais tempo de casa. Para eles o processo antigo estava enraizado, mas já depois do segundo ciclo ele diz ser fácil de perceber uma mudança de cultura na forma de avaliar, através de pequenos resultados, que é o que se propõe basicamente o novo modelo. O objetivo é que os funcionários consigam ter pequenas metas constantes que não sejam mais do que metas mensais, e a cada meta atingida ter mensagens reforçadoras. Segundo ele a principal dificuldade, e a que chamou mais atenção, foi desenraizar do modelo antigo, e mudar o modelo mental para pensar com um modelo mais ágil. Então muito mais do que só uma mudança de ferramenta, a empresa encarou o novo processo como uma mudança na cultura, muito mais profunda do que só uma mudança no procedimento. O reflexo disso foi o primeiro ano, que ainda foi um ano turbulento, tentando executar um novo modelo porque, culturalmente, os funcionários não estavam preparados para entender tantas mudanças. É uma organização grande, onde cada, eu acho que cada mentor em média, tem cinco mentorados, e mais do que um projeto, grande parte das vezes, tendo que falar com vários líderes.

Já o entrevistado E3, que trabalha na mesma empresa, admite que há um esforço para a mudança na cultura da empresa, mas avalia que ela ainda está muito no começo, ainda é incipiente. Apesar das várias melhorias, ele acredita que a maioria dos funcionários ainda tem muitas dúvidas sobre o método escolhido e sobre a eficácia do processo.

O acadêmico A diz que o maior responsável por esta mudança cultural deveria ser o gestor. Mas em uma cultura onde as boas práticas de recursos humanos já estejam estabelecidas, essa avaliação vai acontecer naturalmente e não uma vez por ano, ela acontece no cotidiano. A preocupação da empresa deveria ser em criar uma cultura onde o plano de desenvolvimento é desnecessário, pois o gestor o executa cotidianamente, com feedbacks e conversas mais densas sobre as expectativas do funcionário. Mas empresas com estas características, com esta maturidade, são minoria.

A empresa onde E1 trabalha está muito avançada nesta mudança cultural. Ela começou há cerca de 5 anos a partir do desejo de simplificar as suas operações internas. Foram feitas pesquisas de novas práticas de mercado, uma vez que o processo de avaliação de desempenho era o mesmo de 1976, e em 2016, exatamente 40 anos depois, a empresa resolveu mudar radicalmente. Então ela fez benchmark e iniciou um esforço para conseguir ser uma indústria digital, mudança considerada vital para a sobrevivência da empresa no novo mercado, e a chave para essa mudança é a mudança cultural, em todos os seus aspectos.

O conceito norteador da nova cultura é a simplificação, lançado como uma iniciativa mundial que incentivou todos os funcionários a pensar e propor formas de diminuir processos, hierarquia, os segmentos de atuação. O segundo passo foi trazer líderes e estudiosos de mercados, como o autor Eric Ries, para fazer parcerias com a empresa e disseminar alguns princípios sobre como ter uma organização mais enxuta com mais velocidade. A ideia é conseguir ter uma nova visão, não simplista, mas para realmente simplificar de uma forma geral. Um dos grandes pilares dessa mudança foi a área de recursos humanos e, principalmente, o processo de avaliação de desempenho.

4.3.4 Presença e apoio da área de Recursos Humanos

Justamente por esta atuação central no processo de simplificação, a presença e o apoio da área de recursos humanos teve que ser balanceada com o tempo.

Por ter acesso ao sistema de feedbacks, os profissionais de recursos humanos têm estimulado os líderes a fazerem um processo frequente e bem estruturado. No entanto, no primeiro ano do novo processo muitos gestores não fizeram os feedbacks e precisaram de ajuda para finalizar as ações previstas. É essencial que a transição da responsabilidade das ações de gestão passe suavemente, mas de modo eficaz, para o avaliador, pois com o novo processo ele que será responsável pelas decisões de desenvolvimento, treinamento, meritocracia e carreiras.

Assim como na empresa do entrevistado E6, na empresa do entrevistado E1 o gestor receberá um orçamento limitado e ele irá distribuir discricionariamente os aumentos salariais para os funcionários da sua equipe. Ele não tem mais os ratings para nortear a sua decisão, mas no fundo ele sabe quem da sua equipe tem um bom desempenho, quem não teve e quais as razões para isso.

A equipe de recursos humanos vem acompanhando de forma estatística não o conteúdo dos feedbacks, mas o quanto a ferramenta está sendo usada em cada área, então eles fazem uma campanha específica direcionada àquela área. Em todas as reuniões que participam eles estimulam o uso do sistema, chegando até a realizar reuniões de feedback coletivo com a ferramenta aberta e com a facilitação do RH.

4.3.5 Resistências

Mesmo com todo este esforço de mudança cultura, a empresa do entrevistado E1 ainda sentiu resistências, principalmente com a exclusão dos ratings e das notas, encarado inicialmente com um pouco de choque pelos funcionários, mas depois do esforço de comunicação e conscientização os funcionários começaram a ver com bons olhos a mudança, para acabar com a formalidade e trazer um processo um pouco mais interativo, mais dinâmico. O maior esforço agora é fazer com que as pessoas aumentem a frequência das conversas de feedback com os gestores, o entrevistado E1 acredita que tem um grande risco da rotina sobrepujar o processo, principalmente em momentos de fechamento de trimestre, quando a grande maioria dos times comerciais estão focados em fechar resultados e metas, mas de um geral a aceitação foi muito boa.

4.3.6 Riscos na implantação de um processo não convencional de avaliação de desempenho

Por fim, o acadêmico A adverte para alguns riscos na implantação de um processo não convencional de avaliação de desempenho. Para ele a empresa onde trabalha o entrevistado E1 pode decidir não fazer mais a avaliação de desempenho e não correr o risco de ter algum impacto negativo, porque ela já está em um estágio de amadurecimento de permite isso. No entanto, uma empresa que está em uma outra fase de amadurecimento abolir o processo de avaliação corre o risco ter um retrocesso na gestão de pessoas por falta de maturidade suficiente em termos de gestão de pessoas. O que já era negligenciado, naturalmente, porque o cotidiano cobra por resultados, passa a ser então desprezado por completo, uma vez que não há utilização formal das informações provenientes do processo de avaliação, nem consequências para promoções, demissões e aumentos. Os funcionários passam a não se sentir valorizados e há uma fuga de talentos.

4.4 Vantagens de um processo não convencional de avaliação

Durante as entrevistas diversas foram as vantagens citadas em um processo não convencional de avaliação de desempenho. Essas vantagens podem ser também caracterizadas como características e oportunidades de melhoria decorrentes do novo processo.

4.4.1 Transparência

Para o entrevistado E2 o primeiro ano do processo foi dedicado a conhecer e adaptar-se à nova ferramenta e quebrar as resistências de alguns poucos funcionários que ainda querem atuar no modelo antigo. Ele ressaltou que o resultado do processo de trabalho fica mais fácil de ser visualizado quando todos os funcionários da equipe são avaliados por metas de curto prazo, o que evidencia com transparência a contribuição de cada funcionário para o resultado da área e da empresa. Para o entrevistado E3 essa transparência é o benefício mais evidente do novo processo de avaliação de desempenho, ainda que a percepção dele é de que a empresa ainda não é totalmente transparente em algumas etapas do processo. Mas pelo menos há clareza do que é esperado pelo do funcionário e de como ele está desempenhando ao longo do período, o que evita surpresas no final do ano.

Segundo o entrevistado E5, a empresa se beneficia com funcionários determinados e com objetivos claramente traçados, principalmente porque quando os funcionários não veem transparência e clareza nos objetivos, no processo e na empresa eles ficam frustrados e seu desempenho piora, prejudicando o resultado dos projetos e, portanto, o lucro da empresa.

4.4.2 Relação com o gestor

A vantagem mais expressiva veio por meio da conversa com o entrevistado E6. Segundo ele após a adoção do processo não convencional de avaliação de desempenho a empresa está sendo vista pelos funcionários e pelo mercado como mais moderna, o número de produtos novos sendo lançados aumentou e o preço da ação já triplicou. Ele diz que primeiro veio a mudança cultural, e gradualmente os funcionários notavam um novo ambiente na empresa, mais propenso à inovação e ao trabalho em equipe. Os funcionários estão mais engajados e enxergam na retirada do ranking obrigatório, que sempre foi motivo de atrito, um reconhecimento da empresa e um discurso coerente com a máxima de que a gestão de pessoas é responsabilidade do gestor. Com isso o a equipe consegue estabelecer uma nova relação com o gestor, baseada no trabalho em equipe e na confiança mútua. O entrevistado E2 também ressaltou a melhora na relação com o gestor como um grande benefício do novo processo, pois ela, por sua vez também impacta positivamente a sua relação com a equipe, além de ser um processo mais rápido, que exige menos dedicação para atividades burocráticas.

Já o entrevistado E5, entende que o novo processo facilita a relação com o gestor ao estabelecer diversos momentos ao longo do ano para conversas sobre objetivos e metas, quando ambos podem olhar para desenvolvimento pessoal e buscar entender como eles podem alavancar a carreira na empresa. O entrevistado E1 confirma esse benefício, pois o acompanhamento mais frequente oferece mais oportunidades para o funcionário estreitar o relacionamento com o seu gestor. Os líderes também entenderam a importância dos conceitos norteadores do novo processo e alguns inclusive começaram a pedir feedbacks abertamente, algo inédito na empresa até então. Após dois anos da implantação do novo processo os funcionários já começam a dar indícios de que ele já está internalizado, ainda que não esteja em um nível intenso.

4.4.3 Foco no desenvolvimento

O foco no desenvolvimento foi citado pelo entrevistado E2 como outro grande benefício do processo. O fato dos objetivos estarem alinhados com as metas da área e da organização também facilitam a execução e o planejamento do que o funcionário deve fazer e até quando. Para ele o profissional fica muito mais ciente de como ele está sendo percebido, e o processo for feito corretamente o avaliado não corre mais o risco de ser surpreendido por uma avaliação ruim, pois ele recebeu diversos feedbacks ao longo do ano. Ainda assim, o principal ganho do novo processo, segundo ele, foi conseguir balizar de uma forma mais coerente a expectativa versus a formalização da avaliação, em pequenos momentos mais frequentes, e não apenas um grande esforço, num momento do ano. É necessário, e ele acha que faz parte até da dinâmica que hoje a sociedade exige, entregas mais rápidas, muito mais ágeis do que o modelo anterior que era muito mais engessado, e de fato não permitia que o profissional conseguisse entender como seu desempenho estava sendo visto e percebido.

O fim do ranqueamento forçado também é citado pelo entrevistado E3 como uma vantagem, pois agora um pouco do foco está no desenvolvimento e não exclusivamente na entrega do funcionário, além de não ser mais necessário que o gestor tente explicar o inexplicável, uma vez que todos percebiam quando o melhor funcionário não era o que recebia a maior nota. Isso deixava claro que o processo anterior tinha outras variáveis que eram levadas em consideração, mas que isso não estava claro no sistema, então os funcionários perdiam a confiança no processo de avaliação e no seu gestor.

A empresa do entrevistado E1 busca com esse processo testar o seu primeiro projeto dedicado à simplificação, com a oportunidade de transformar um projeto burocrático em algo voltado para o desenvolvimento. O objetivo está realmente na melhoria do desenvolvimento do funcionário e sua consequente melhoria no desempenho a partir de um processo mais justo e não tão mecânico. Para o funcionário é uma oportunidade de pausar o cotidiano e ter uma conversa franca com seu gestor, como foco no desenvolvimento e discutir carreira, dúvidas, angústias, e também, estreitar laços e manter um canal mais aberto com a liderança. Para o gestor o processo facilita conhecer melhor cada um de seus funcionários e tornar o processo de gestão mais leve, menos burocrático e penoso.

4.4.4 Desvantagens do processo não convencional de avaliação de desempenho

Já o entrevistado E4 não conseguiu ver nenhum benefício no novo processo de avaliação de desempenho, nem para os funcionários, nem para os gestores e muito menos para a empresa. Para ele é apenas um novo sistema de avaliação sem resultados práticos.

Assim como as vantagens do processo tradicional de avaliação de desempenho, as desvantagens do processo não convencional de avaliação de desempenho surgiram nas respostas.

O entrevistado E4 acredita que o processo anterior era mais objetivo, cada funcionário tinha as suas metas e era avaliado por elas. As metas atuais, que incentivam o trabalho em equipe, tornam o processo mais subjetivo, ele não incentiva o funcionário a entregar, tornando o processo de desempenho mais solto. Para ele antigamente havia uma medição melhor. Outra desvantagem é que no processo antigo cada funcionário estabelecia o seu objetivo, sem a interferência dos objetivos da área, receber os objetivos cascadeados da liderança, para ele, aumenta mais ainda a subjetividade do processo.

4.5 Descobertas finais

Tanto o estudo teórico quanto as entrevistas feitas forneceram diversos aprendizados sobre os processos de avaliações de desempenho em empresas brasileiras. Desde a falta de literatura acadêmica sobre o tema, como a falta de uma definição concreta sobre o que caracteriza um processo como não convencional.

As entrevistas com acadêmico, consultor e funcionários que já passaram por processos não convencionais de avaliação de desempenho forneceram um espectro de realidades nas empresas, suas visões e algumas pinceladas que permitiram a elaboração de uma proposta de definição de processos não convencionais de avaliação de desempenho, que será esclarecida no próximo capítulo.

No entanto, podemos, antes, entender algumas diferenças e semelhanças dos dois processos de avaliação de desempenho, apresentadas no quadro a seguir:

Quadro 7: Principais semelhanças e diferenças

	Processo Tradicional	Processo não convencional
Visão dos entrevistados	Visto como injusto e ineficaz	Visto como meritocrático e inclusivo
Maior crítica	Facilmente manipulável	Ainda não é possível implantar o modelo com foco exclusivo no desenvolvimento do profissional
Demanda	Tempo e cobrança do RH em períodos pré-estabelecidos	Requer investimento e tempo para a mudança cultural
Pré requisito	Processos estruturados	Preparo e empoderamento do gestor
Indicado para	Algumas empresas (cultura e maturidade)	Algumas empresas (cultura e maturidade)
Objetivo maior	Preenchimento do formulário	Desenvolvimento do funcionário

Fonte: a autora

5 Conclusão

Para fazer esta pesquisa sobre as práticas adotadas por organizações brasileiras em processos não convencionais de avaliação de desempenho foi realizada uma busca por artigos acadêmicos sobre o tema, sendo que nenhum foi encontrado. Após uma seleção de empresas que apareciam em reportagens de revistas não acadêmicas a pesquisadora conseguiu entrevistar um acadêmico, um consultor de recursos humanos e seis profissionais com perfis diversos que trabalham em empresas com processos não convencionais de avaliação de desempenho.

Os objetivos específicos da pesquisa foram:

1. Apresentar as características de processos não convencionais de avaliação de desempenho a partir das opiniões de especialistas e funcionários entrevistados;
2. Identificar e conhecer práticas de empresas que já tenham implantado ou estejam implantando processos não convencionais de avaliação de desempenho;

A partir das entrevistas realizadas, pode-se dizer que um processo não convencional de avaliação de desempenho segue, em geral, as seguintes práticas essenciais:

- A) **Simplicidade**, tanto no processo de avaliação, que deve ter poucas ou nenhuma etapa obrigatória, ainda que todas as empresas visitadas mantiveram pelo menos uma etapa obrigatória, quanto no sistema em si, que deve ser de fácil navegação, e não um sistema sofisticado com um formulário extenso de perguntas e competências a serem avaliadas.
- B) **Sem prazo definido**, ainda que ele tenha uma etapa obrigatória, a frequência das conversas entre gestor e funcionário deve ser a maior possível, dentro do que cabe na realidade da empresa, e sua realização deve ser de responsabilidade do líder e do liderado, sem cobranças da área de recursos humanos.

C) **O foco das conversas está no desenvolvimento, e não no desempenho.**

Ainda que aconteçam algumas revisões e ajustes nas metas do período, a conversa deve ser direcionada principalmente ao futuro, os desafios, planos, projetos e desejos do funcionário, e como o gestor pode apoiá-lo para que eles sejam alcançados, caracterizando uma conversa sobre o desenvolvimento do funcionário, com algumas discussões pontuais sobre desempenho.

D) A empresa tem por principal ferramenta o **preparo do gestor**, ele deve ser o campeão da causa e guardião do desenvolvimento da sua equipe, com um interesse genuíno nas ações de gestão de pessoas, principalmente por ter clareza da importância e do impacto que a boa gestão de pessoas tem no resultado da área e da organização.

E) O **ambiente e a cultura da empresa** são propícios para processos inovadores e disruptivos, com processos e recompensas claras e transparentes. Os líderes apoiam claramente os processos e seus comportamentos são coerentes com o discurso e com as políticas divulgadas. A inovação é bem-vinda e as ações são transparentes, o que estabelece uma relação de confiança entre os líderes, os liderados e a organização.

3. Identificar as principais razões da empresa para a escolha de um processo não convencional de avaliação de desempenho;

De todos foi o objetivo mais difícil de ser alcançado, pois apenas o entrevistado E1 e o entrevistado E6 tinham essa clareza. Os outros, quando perguntados sobre a motivação da empresa para escolher implantar um processo não convencional de avaliação de desempenho, limitavam-se a elencar as vantagens do processo para o gestor. No entanto, através da conversa com os entrevistados E1 e E6 pode-se inferir que a implantação de um processo não convencional de avaliação de desempenho nestas empresas foi apenas o passo inicial e uma decorrência tangível e controlada de um processo maior de mudança na cultura da empresa.

4. Elencar os benefícios de um processo não convencional de avaliação de desempenho para a empresa, funcionários, gestores e outros stakeholders.

Para a empresa os entrevistados citaram um aumento da produtividade dos funcionários e decorrente melhora dos objetivos de negócio, sendo que um dos entrevistados chegou a citar o aumento no lançamento de novos produtos e no preço da ação. A empresa também se beneficia com uma imagem de empresa inovadora no mercado, o que facilita a captação de recursos e de talentos. Os funcionários contam com um processo mais transparente e objetivo, focado no seu desenvolvimento e livre da maioria das ineficácias do processo tradicional, eliminando possíveis injustiças e mal-uso do sistema. Eles também são beneficiados pelo desenvolvimento de seus gestores, que passam a prestar mais atenção na sua equipe. Estes gestores se beneficiam com o desenvolvimento de novas competências, que tornam o seu papel de gestor de pessoas mais fácil, ele ganha tempo com a eliminação de um processo longo e burocrático que nem sempre tinha sentido, além de ganharem ferramentas para uma gestão de pessoas mais eficaz, tendo até, em alguns casos, a liberdade de decidir sozinho o critério de distribuição de bônus financeiros para sua equipe. O departamento de recursos humanos passa, oficialmente, a incumbência da gestão de pessoas para o gestor, podendo, então, focar em ações e desenvolvimento de produtos que beneficiem toda a empresa.

A partir da realidade vista nas empresas entrevistadas, é possível afirmar que o processo não convencional de avaliação de desempenho é um modelo que pode ser implantado em algumas organizações brasileiras, principalmente naquelas que já tem seus processos de gestão de pessoas com uma maturidade mais avançada e que tenham uma cultura que comporte essa liberdade na gestão, uma vez que seus benefícios são tangíveis e os riscos e desvantagens são mínimos.

Ainda assim é essencial que as empresas sigam a recomendação de Dutra et al (2017 p.263) e façam uma avaliação da maturidade do seu processo de avaliação de desempenho para garantir que a empresa está realmente pronta para os desafios inerentes a este processo e que a empresa leve em consideração, também, o seu modelo de negócios e a sua cultura, para não correr o risco de ter um processo que não conta com o apoio real dos funcionários e que não encontra representatividade

genuína entre os gestores, o que causaria um dano muito maior do que permanecer com o modelo atual.

Por se tratar de um estudo de delineamento exploratório, a pesquisa traçou um panorama atual dos processos encontrados, o que era esperado, afinal o processo não convencional de avaliação de desempenho é ainda um movimento inicial em empresas brasileiras, e isso representa, portanto, a principal limitação da pesquisa: a amostra pequena, com poucas empresas e entrevistados. Por mais que as empresas visitadas tenham efetivamente o processo implantado, há lacunas na amostra, como a falta de empresas nacionais e de outros mercados de atuação, além de tecnologia e consultoria.

É sugerido a pesquisadores que eventualmente tenham interesse em estudar o assunto que façam uma expansão das empresas estudadas, para não só outros mercados, mas também a outras localizações. Para estudos futuros, recomendamos que os pesquisadores com interesse no tema verificassem a seguinte hipótese: como a área de recursos humanos de empresas com processos não convencionais de avaliação de desempenho faz o seu processo de planejamento de ações de desenvolvimento, treinamento, remuneração, benefícios, recrutamento e seleção, uma vez que a formalização da avaliação de desempenho em formulários foi eliminada.

Referências

ABBAD, Gardênia da Silva; LIMA, Geny Bárbara do Carmo; VEIGA, Maria Raimunda Mendes da. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. **Revista de Administração da USP**. São Paulo, v.31, n. 3, p. 38-52, jul-set de 1996.

ARMSTRONG, M. **Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines** Kogan, Page Ltd, 2000

BARRETO, Leilianne Michelle T. da Silva, SILVA, Maria Patrícia D., FISCHER, André. Luiz, ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão e AMORIM, Wilson Costa de. Temas emergentes em gestão de pessoas: uma análise da produção acadêmica. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 4, n.1, p. 215-232 mai./ago. 2011.

BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva et al. Temas emergentes em gestão de pessoas: uma análise da produção acadêmica. **Revista de Administração da UFSM**, v. 4, n. 2, p. 215-232, 2011.

BAVARESCO, Giovanna Cazanova; SALVAGNI, Julice. Avaliação de desempenho em empresa de telecomunicações: as percepções dos gestores. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**. v. 5, n. 3, 2016.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano nas organizações**, 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1988.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de empresas**, v. 41 . n. 1 . p. 8-15, São Paulo, Jan-Mar 2001.

BRANDÃO, Hugo Pena , ZIMMER, M. V., PEREIRA, C. G., MARQUES, F., COSTA, H. V., CARBONE, P. P., & ALMADA, V. F. D.. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública-RAP**, v. 42, n. 5, 2008.

BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative research in psychology**, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006.

BUCKINGHAM, Marcus e GOODALL, Ashley, Reinventing Performance Management. **Harvard Business Review**, Abril, 2015. Disponível em <https://hbr.org/2015/04/reinventing-performance-management> acessado em 10/04/2017

CHURCHILL JR, Gilbert A. A paradigm for developing better measures of marketing constructs. **Journal of marketing research**, p. 64-73, 1979.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo, Cortez, 2001.

CHU, Rebeca Alves; WOOD JR, Thomaz. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local?. *Revista de Administração Pública-RAP*, vol 42. N.5. , 2008

COENS, Tom; JENKINS, Mary. **Abolishing performance appraisals: Why they backfire and what to do instead**. Berrett-Koehler Publishers, 2002.

CRESWELL, John W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**. 3ªed. Porto Alegre: Penso, 2014.

CRUZ, Marcello Cipolla. **Avaliação de um Sistema de Gestão de Desempenho**, Dissertação (Mestrado). EAESP FGV. 2008

DENISI, Angelo, PRITCHARD, Robert D., Performance Appraisal, Performance Management and Improving Individual Performance: a Motivational Framework. **Management and Organizational Review**. 2:2 p253 -.277, 2006

DENISI, Angelo S.; KLUGER, Avraham N. Feedback effectiveness: can 360-degree appraisals be improved?. **The Academy of Management Executive**, vol 14 n.1: 129-139, 2000.

DONATO, José et al. Repensando a lógica de avaliação de desempenho individual: Um estudo empírico em um Banco de Desenvolvimento no Nordeste do Brasil. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 12, n. 4, p. 50-62, 2013.

DUTRA, Joel Souza, DUTRA, Tatiana Almendra e DUTRA, Gabriela Almendra. **Gestão de Pessoas, realidade atual e desafios futuros**. São Paulo: Atlas, 2017

EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. **Academy of management review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FINDLEY, Henry M. ; GILES, William F. ; MOSSHOLDER, Kevin W. MURPHY, Kevin R. (editor). Performance Appraisal Process and System Facets: Relationships With Contextual Performance. **Journal of Applied Psychology**. 2000, Vol.85(4), pp.634-640.

FLETCHER, Clive, Performance appraisal and management: The developing research agenda. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Volume 74, Issue 4 November 2001, p.473–487

FLEURY, Maria Teresa Leme; FISCHER, R. Gestão de pessoas: os desafios de aproximar a teoria da prática e vice-versa. **Revista de Administração**, v. 33, n. 2, p. 90-94, 1998.

FREITAS, Wesley RS; JABBOUR, Charbel JC. Utilizando estudo de caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. **Revista Estudo & Debate**, Lajeado, v. 18, n. 2, p. 7-22, 2011.

GIL, Antonio Carlos, **Estudo de caso**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antonio Carlos, **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.

GIL, Antonio Carlos, **Teoria Geral da Administração: dos clássicos à pós-modernidade**, 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2016.

GODOY, Arlida Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GRATTON, Lynda; TRUSS, Catherine. The three-dimensional people strategy: Putting human resources policies into action. **The Academy of Management Executive**, v. 17, n. 3, p. 74-86, 2003.

GUIMARÃES, T.; NADER, R.; RAMAGEM, S. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e à avaliação organizacionais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 6, nov./dez. 1998.

ILGEN, Daniel R.; BARNES-FARREL, Janet L.; MCKELLIN, David B. Performance Appraisal Process Research in the 1980s: What Has It Contributed to Appraisals in Use? **Organizational Behaviour and Human Decision Process**, 1993, Vol. 54(3), p.321-368

KLUGER, Avraham N.; DENISI, Angelo. The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. **Psychological Bulletin**, Vol. 119, No. 2, 254-284 1996.

KONDRASUK, Jack N. The ideal performance appraisal is a format, not a form. **Academy of Strategic Management Journal**, Jan 2012, Vol.11(1), p.115(16).

KROMREI, Heidi. Enhancing the Annual Performance Appraisal Process: Reducing Biases and Engaging Employees Through Self-Assessment. **Performance Improvement Quarterly**, 2015, Vol.28(2), p.53-64.

LEITE, N. P.; ALBUQUERQUE, L. G. Gestão estratégica de pessoas: conceito, evolução e visão. **Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas**, p. 3-16, 2009.

LINDBOM, D. A Culture of Coaching: The Challenge of Managing Performance for Long-Term Results. **Organization Development Journal**, 2007, v.25, n.2.

LOCKE, Edwin A.; LATHAM, Gary P. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: a 35-year odyssey. **American psychologist**, v. 57, n. 9, p. 705, 2002.

LONDON, Manuel; SMITHER, James W. Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. **Human Resource Management Review**, v. 12, n. 1, p. 81-100, 2002

LOTTA, Gabriela Spanghero. Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica - RAE- eletrônica**. São Paulo, v. 1, n. 1, p. 1-12, jul-dez de 2002.

LUSSIER, Robert N.; HENDON, John R. **Human resource management: Functions, applications, skill development**. SAGE Publications, 2012.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do Operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARQUEZ, Jessica. IS GE'S RANKING SYSTEM BROKEN? Discrimination suit may expose flaws in the company's highly touted performance appraisal process. (Lorene Schaefer v. General Electric Co.). *Workforce Management*, June 25, 2007, Vol.86(12), p.1

McCARTHY, Alma M. GARAVAN, Thomas N. 360° feedback process: performance, improvement and employee career development. **Journal of European Industrial Training**, 2001, Vol. 25 n1 p. 5 – 32.

PAGÈS, M. et al. **O poder das organizações**. São Paulo : Atlas, 1993.

PANOSSO, Gilson Henrique, PANOSSO, Ana Paula e CERUTTI, Elisabete. Avaliação de desempenho como ferramenta gerencial estratégica em uma IES comunitária. **XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas**, 2013

PARÉ, Guy et al. Synthesizing information systems knowledge: A typology of literature reviews. **Information & Management**, v. 52, n. 2, p. 183-199, 2015.

ROGERS, R. W. **Realizing the promise of performance management**. Bridgeville, PA: DDI Press, 2004.

ROULSTON, Kathryn. Data analysis and 'theorizing as ideology'. **Qualitative Research**, v. 1, n. 3, p. 279-302, 2001.

SAFFIE-ROBERTSON, M. Carolina; BRUTUS, Stéphane. The impact of interdependence on performance evaluations: the mediating role of discomfort with performance appraisal. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 25, n. 3, p. 459-473, 2014.

SANTOS, Alexandre et al. Importação de Técnicas de Recursos Humanos: problema ou solução?. **Revista de Ciências da Administração**, v. 12, n. 26, 2010.

SANTOS, Laís Silveira; FEUERSCHÜTTE, Simone Ghisi. O processo de avaliação de desempenho sob o olhar do avaliado: estudo da percepção de servidores da Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista de Administração da PUCRS**, v. 22, n. 2, p. 134-145, jul-dez de 2012.

SELLTIZ et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1974.

SCHINDLER, Pamela S.; COOPER, P. S. **Business research methods**. Mcgraw-hill, 2000.

SOUZA, Vera Lúcia. **Gestão de desempenho: julgamento ou diálogo?** 2ª. Edição. São Paulo: FGV Editora, 2003.

STAKE, Robert E. **Qualitative case studies**. 2005.

STEVENSON, Cliff. Performance Management – Sticking with what doesn't work. Disponível em <http://www.i4cp.com/trendwatchers/2013/10/31/performance-management-sticking-with-what-doesn-t-work>. Acesso em: 25 de setembro de 2016.

TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. Virtudes e pecados capitais: a gestão de pessoas no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007

TARIS, Toon W.; KALIMO, Raija; SCHAUFELI, Wilmar B. Inequity at work: its measurement and association with worker health. **Work & Stress**, v. 16, n. 4, p. 287-301, 2002.

TELLES, Renato. A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em Administração. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 36, n. 4, 2001.

VOSS, Chris; TSIKRIKTSIS, Nikos; FROHLICH, Mark. Case research in operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.

WEBSTER, Jane; WATSON, Richard T. Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. **MIS quarterly**, junho, vol26, n. 2, p. xiii-xxiii, 2002.

WHETTEN, David A. What constitutes a theoretical contribution? **Academy of management review**, v. 14, n. 4, p. 490-495, 1989.

WIESE, Danielle S.; BUCKLEY, M. Ronald. The evolution of the performance appraisal process. **Journal of management History**, v. 4, n. 3, p. 233-249, 1998.

WOOD, T.; CALDAS, M. Antropofagia organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, v. 38, n. 4, p. 6-17, 1998

ZIKMUND, William G. **Business Research Methods**. 6ª ed. Orlando: Harcourt College Publishers, 2000.

Apêndice A – Protocolo de Pesquisa

Protocolo elaborado com base nas subdivisões propostas por Gil (2009)

1. Dados de identificação

1.1 Título do projeto

Processos não convencionais de avaliação de desempenho em empresas brasileiras.

1.2 Nome do responsável

Carolina Ferreira Ribeiro do Val Soeltl

1.3 Orientador

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

1.4 Entidade patrocinadora

Não há

1.5 Período e local de realização

Maio a outubro de 2017 em empresas brasileiras, sendo sua maioria com sede ou escritório em São Paulo - SP

2. Introdução

2.1 Razões

Etapa obrigatória para obtenção do título de mestre, adequação do tema proposto à área de concentração (Gestão e Regionalidade) e à linha de pesquisa (Gestão Organizacional)

2.2 Questão da pesquisa

Como é a experiência de um processo não convencional de avaliação de desempenho em empresas brasileiras na visão de seus diversos envolvidos: profissionais de RH, avaliadores, avaliados, consultores e acadêmicos?

2.3 Objetivo da pesquisa

Identificar e caracterizar práticas adotadas por organizações brasileiras em processos não convencionais de avaliação de desempenho e as experiências dos agentes envolvidos.

2.4 Relevância teórica

A pesquisa resultará em um mapeamento de processos inovadores na área de Avaliação de Desempenho em Gestão de Pessoas em empresas brasileiras, e também poderá contribuir com uma definição proposta de processos não convencionais de avaliação de desempenho.

2.5 Relevância prática

Para empresas, a pesquisa fornecerá a possibilidade de estudar um processo com possível economia de custos e aumento da produtividade.

2.6 Justificativa

Além das relevâncias destacadas, a pesquisa permitirá o desenvolvimento de hipóteses para futuras pesquisas quantitativas e qualitativas, fato essencial conforme ressaltam VOSS et al (2002, p.199) quando argumentam que há um processo paralelo de redefinição dos construtos usando a evidência fornecida em cada caso estudado, o que torna mais fácil o aparecimento de novas hipóteses ou o refino de hipóteses antigas.

2.7 Potenciais Beneficiários

A comunidade acadêmica a partir de um mapeamento de um processo inovador, as empresas com a validação e exposição deste processo e a pesquisadora com a obtenção do título de mestre.

2.8 Circunscrição espacial e temporal

Serão estudadas empresas no território nacional que já possuam implantado ou que estejam avaliando a possibilidade de implantar modelos não convencionais de avaliação de desempenho, no momento presente de concepção e implantação dos modelos nas organizações.

2.9 Literatura relevante

Gestão estratégica de pessoas, modelos de avaliação de desempenho.

3. Trabalho de campo

O trabalho de campo será realizado através de entrevistas com profissionais de diversas áreas (RH, avaliadores, avaliados, consultores e acadêmicos) que já tenham tido contato com o assunto.

3.1 Definição de organizações e pessoas que constituirão objeto da pesquisa

Para a escolha dos entrevistados foi feita uma seleção de todos os profissionais e empresas citadas nas reportagens publicadas sobre o assunto em revistas não acadêmicas (Anexo A) e envolvem os seguintes profissionais:

Profissionais nominalmente citados:

- Alexandre Rangel (Alliance Coaching)
- Bruno Andrade (Aon Brasil)
- Caroline Marcon (Hay Group)
- Eva Hirsch Pontes
- Felipe Westin (Westin Desenvolvimento de Pessoas)
- Francisco Homem de Mello (Qulture Rocks)
- Isis Borges (Robert Half)
- Izabela Miotto (FAAP)
- Leni Hidalgo (Insper)
- Marcos Vono (MVono)
- Rodrigo Vianna (Talenses)
- Vicky Bloch (Vicky Bloch consultores)

Empresas:

- Accenture
- Adobe
- Cielo
- Dell
- Deloitte
- Diageo
- GE
- Goldman Sachs
- IBM
- J.P. Morgan
- Klabin
- LinkedIn
- Microsoft
- Morgan Stanley
- Motorola

3.2 Definição de estratégias para obtenção de acesso a organizações e informantes

Acesso aos formadores de opinião através de contatos mútuos e aproveitar a indicação das empresas por estes profissionais para facilitar o contato com os profissionais responsáveis pela gestão de recursos humanos nestas empresas

3.3 Identificação dos recursos necessários para a realização da pesquisa

Espaço para reunião, gravador de voz, computador com programas compatíveis e impressora.

3.4 Estabelecimento de agenda para as atividades de coleta de dados

Análise de documentos e entrevistas por pautas, que é recomendada por ser mais estruturada do que a entrevista livre, já que segue apenas alguns pontos de interesse explorados pelo entrevistador, de acordo com GIL (2014, p.112). Nela o entrevistador faz poucas perguntas diretas e permite ao entrevistado falar livremente sobre o assunto, mas quando este desvia do tema original o entrevistado sutilmente o traz de volta à pauta que está sendo explorada, não permitindo a fuga do tema.

As entrevistas acontecerão nas empresas onde o entrevistado trabalha e não deverão demorar mais do que trinta minutos, para funcionários das empresas, e uma hora na fase de entrevistas com especialistas e funcionários da área de Recursos Humanos nas empresas estudadas.

3.5 Identificação de possíveis riscos a que poderão estar submetidos os pesquisadores e os sujeitos da pesquisa

Os principais riscos são os de não acesso aos formadores de opinião e às empresas, a ausência de definição clara de processos não convencionais de avaliação de desempenho e encontrar uma realidade diferente da exposta nas reportagens.

3.6 Elaboração de modelo de termo de consentimento livre e esclarecido (a ser entregue na fase de entrevistas com funcionários das empresas estudadas)

O processo de avaliação de desempenho é parte fundamental do ciclo de gestão de pessoas em empresas. Ultimamente nota-se um movimento para diversificação deste processo, em sua periodicidade, ferramenta, momento ou tamanho do processo.

O objetivo desta pesquisa é entender melhor este movimento e saber as opiniões de profissionais que tenham tido experiência com ele. É conduzido pela mestranda Carolina Ferreira Ribeiro do Val Soeltl, com a orientação do Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva, participantes do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS.

Você é convidado(a) a participar como voluntário(a) e a qualquer momento poderá desistir e retirar seu consentimento, o que não acarretará em prejuízo. Será feita uma entrevista de não mais que 30 minutos e nela você e a mestranda conversarão de forma livre sobre a sua experiência em processos não convencionais de avaliação de desempenho. Com a sua autorização, esta entrevista será gravada para facilitar o fluxo da conversa e melhor registro das informações. Depois ela será transcrita e enviada para sua aprovação.

Todas as informações obtidas serão confidenciais, utilizadas apenas para esta pesquisa e não serão divulgadas em nível individual, visando assegurar a privacidade e o sigilo de sua participação. A pesquisadora compromete-se a tornar públicos nos meios acadêmicos e científicos os resultados obtidos de forma consolidada sem qualquer identificação de indivíduos ou instituições participantes a partir de sua concordância. Outras cláusulas de confidencialidade podem ser aceitas conforme sua necessidade, ou de sua empresa.

Ao participar da pesquisa você contribuirá com a geração de conhecimento em administração de recursos humanos e com o desenvolvimento da pesquisa brasileira. Todos os participantes receberão um relatório com os resultados obtidos consolidados.'

() Estou ciente da confidencialidade de minhas respostas e concordo com seu uso para fins desta pesquisa.

4. Questões específicas

Questões comuns a todos os entrevistados:

Questão	Fonte de informação
O que é um processo não convencional de avaliação de desempenho	Todos os entrevistados
Quais são os objetivos e os benefícios para uma empresa ao implantar um processo não convencional de avaliação de desempenho?	Todos os entrevistados
Quais os benefícios para os outros stakeholders de uma empresa, quando esta adota um processo não convencional de avaliação de desempenho?	Todos os entrevistados

Questões específicas:

Questão	Fonte de informação
Quais empresas tem ou estão implantando um processo não convencional de avaliação de desempenho?	Formadores de opinião
Como foi a implantação de um processo não convencional de avaliação de desempenho? Quais foram os principais desafios e dificuldades?	Funcionários da área de RH de empresas estudadas
Como foi participar de um processo não convencional de avaliação de desempenho?	Funcionários de empresas

5. Previsão de análise de dados

Análise Temática, que busca examinar temas dentro dos dados através da organização e descrição detalhada dos dados. Esta metodologia fornece ferramentas úteis e flexíveis para uma análise rica, detalhada e complexa.

6. Guia para elaboração do relatório

A elaboração do relatório seguirá o modelo exigido pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Municipal de São Caetano do Sul – USCS

Apêndice B – Pautas de entrevistas

A entrevista será feita seguindo as seguintes pautas:

Para todos os entrevistados:

- Definição de um processo não convencional de avaliação de desempenho;
- Objetivos e benefícios para uma empresa ao implantar um processo não convencional de avaliação de desempenho;
- Benefícios para os outros stakeholders de uma empresa, quando esta adota um processo não convencional de avaliação de desempenho.

Para formadores de opinião:

- Quais empresas tem ou estão implantando um processo não convencional de avaliação de desempenho?

Para funcionários da área de RH das empresas estudadas:

- Como foi a implantação de um processo não convencional de avaliação de desempenho?
- Quais foram os principais desafios e dificuldades

Para funcionários das empresas estudadas:

- Como foi participar de um processo não convencional de avaliação de desempenho

Anexo A -Reportagens em revistas não acadêmicas

Reportagem 1 – Exame.com, 16/10/2014

EXAME.COM

[Abril.com](http://www.abril.com)

Revista VOCE RH

16/10/2014 05:55

O 9 box em xeque

São Paulo - Imagine um gráfico. Em um eixo estão os dados de desempenho (<http://www.exame.com.br/topicos/desempenho>) de seus funcionários; em outro, os de potencial. Cada eixo é dividido em três cortes: baixo, médio e alto. O resultado são nove caixas, quadrantes, rótulos. Sim, porque, dependendo da avaliação, cada funcionário é encaixotado em uma dessas divisórias e, com base nisso, vai receber uma espécie de etiqueta.

Aquele que tiver alto desempenho e alto potencial será a galinha dos ovos de ouro da empresa. Na outra ponta, haverá aquele com baixo desempenho e baixo potencial — o “ovo podre” da cesta.

Conhecida como matriz 9 Box, a ferramenta de dinâmica simples logo se alastrou no mundo corporativo. Afinal, ela se mostrou capaz de dar à companhia uma visão precisa e abrangente dos recursos que tem à disposição no presente e no futuro. Supostamente, oferece ainda subsídios para a tomada de decisões, como bonificações, promoções, treinamentos e até demissões.

Parece bom demais para ser verdade. E é. Algumas companhias já começaram a perceber falhas e desastrosas consequências do modelo que propõe separar o joio do trigo no trabalho. Segundo uma pesquisa recente feita pela Bersin, empresa de pesquisa adquirida pela Deloitte, 70% das empresas estão insatisfeitas com suas ferramentas de avaliação (<http://www.exame.com.br/topicos/avaliacao-de-empresas>).

Apenas 8% consideram que seu processo de gestão (<http://www.exame.com.br/topicos/gestao>) de performance traz alto valor para o negócio, enquanto 58% acham que esse não é um uso eficaz do tempo. “Empresas no mundo todo estão questionando o uso de rankings forçados, sistemas rígidos de notas e avaliações anuais de desempenho”, diz o relatório.

Um dos problemas apontados pelos críticos do 9 Box está na premissa de que é possível mensurar o potencial. Medir desempenho é relativamente fácil (embora nem sempre efetivo). Grande parte das empresas tem algum sistema de atribuições de metas no nível individual e, portanto, consegue acompanhar os resultados de cada funcionário.

Mas como se mede o potencial de alguém? “A definição de potencial é energia não colocada em ação. É uma avaliação extremamente subjetiva”, diz Rogério Leme, consultor e autor do livro [Re] Descobrendo a Matriz Nine Box.

Outra crítica, que deriva naturalmente dessa, é: como comparar potenciais, especialmente quando não só a régua é diferente mas também quem a aplica? Gestores diferentes podem ter percepções distintas sobre o que é um talento em potencial. O problema é que todos os subordinados acabarão projetados na mesma matriz, competindo entre si — muitas vezes por um cargo melhor ou um bônus maior.

Como garantir uma comparação justa e efetiva? Para Leme, a solução está na adoção de critérios menos relativos — ele sugere trocar “potencial” por “competências”, por exemplo — e de mecanismos que garantam a equalização dos resultados.

Esse foi o caminho trilhado pela Cielo, que começou a testar o 9 Box em 2008 e logo percebeu algumas limitações no modelo. “Depois que você identifica os que estão excepcionalmente bem ou mal, boa parte das pessoas acaba ficando na coluna do meio. Abrimos essa coluna em duas para dar mais amplitude à nossa análise e identificar e reconhecer os que se diferenciam do esperado, mesmo não estando no topo”, diz Roberto Dumani, vice-presidente executivo de desenvolvimento organizacional da Cielo.

Assim, a empresa criou o 12 Box. No lugar de “potencial”, entra um critério mais fácil de analisar: “maturidade nas competências da organização”. Os resultados são comparados e ajustados por meio de decisões colegiadas, com a participação de todos os líderes. O executivo de mais alta patente sempre fala por último, para assegurar que sua opinião não influencie a dos outros. “Funciona muito bem para nós. Assim organizamos a fila da meritocracia e aumentamos a retenção de talentos”, diz Dumani.

Para Betania Tanure, sócia da consultoria Betania Tanure Associados (BTA), um dos fatores que colocam a efetividade do 9 Box em dúvida é não saber aplicá-lo da forma correta. “É uma ferramenta poderosa, se for bem utilizada. Depende da calibragem para reduzir a subjetividade”, diz.

Para os críticos, porém, o problema do 9 Box não está apenas em sua má utilização. Ferramentas que têm como objetivo “ranquear” as pessoas dentro da organização trazem uma série de problemas inerentes. O primeiro deles é: quais são as consequências de comparar abertamente as pessoas e colocá-las em categorias diferentes, dispensando tratamento especial a um grupo seletivo?

Na teoria, é um estímulo para melhorar. Na prática, isso dificilmente acontece. “É uma reação instintiva. Como na natureza, quando nos sentimos ameaçados, a tendência é partir para o conflito, congelar ou fugir. Esse estado não é propício para aprender ou evoluir”, diz Vicente Gomes, sócio da consultoria Corall.

Mesmo que a intenção seja instigar o espírito competitivo, o ranqueamento desmoraliza

quem está embaixo. “Como você chama aqueles que não são os talentosos ou especiais? São os ‘sem talento’, ‘de segunda linha’ ou ‘comuns’?”, questiona Adrian Furnham, doutor por Oxford e autor de dezenas de livros sobre psicologia e gestão.

Curva forçada

Aqui pode haver um agravante. Algumas empresas utilizam o modelo de curva forçada, o que significa que há um número máximo de pessoas que podem ficar no topo. Isso faz com que a sensação de injustiça seja ainda maior, já que, mesmo que todos os membros do time sejam excepcionais, apenas uma parte poderá ser reconhecida e premiada. Para que se esforçar, portanto?

Muitas companhias afirmam criar planos de desenvolvimento para os “retardatários”. Mas, mesmo que invistam de fato na turma da “recuperação”, elas declaradamente dedicam muito mais tempo, dinheiro e energia aos chamados “talentos”, seja na forma de verba para capacitação, seja na de exposição a desafios no dia a dia. Em outras palavras, quem está no fim da fila tende a ficar cada vez mais para trás.

O modelo pode prejudicar até o time de elite, fazendo com que cada um dos privilegiados se acomode pelo simples fato de já ter sido rotulado como especial. O pior efeito dessa etiqueta é quando o prodígio é visto pelo grupo como o “queridinho do chefe”, fazendo com que ele se isole do resto. “As pessoas passam a se sentir desconectadas do todo, e isso leva a uma perda geral de engajamento”, diz Gomes.

Na era já reconhecida como da colaboração, essa forma de avaliar o desempenho individual parece não fazer o menor sentido. Como é possível, afinal, isolar a contribuição de cada um quando as ações de uma parte do grupo afetam diretamente os resultados da outra?

“As organizações prosperam com base na capacidade coletiva. Tire as estrelas do contexto, e o talento delas não necessariamente vai aparecer. Qualquer um que acompanhe futebol sabe disso”, diz Paul Sparrow, diretor do centro de RH voltado para a performance da Universidade de Lancaster.

O dinamismo do mundo dos negócios também coloca em xeque o tempo e o formato das avaliações. As metas mudam constantemente, as estratégias evoluem e as pessoas transitam entre projetos e líderes. As habilidades requeridas também variam conforme a situação e o momento. Dificilmente uma avaliação anual consegue abarcar todas essas complexidades.

No fim, analisar uma matriz que projeta os resultados do ano que passou é como olhar para um retrato parcial do passado, e não do presente ou do futuro — o que significa que a velocidade de reação também fica comprometida.

Diante desse cenário, muitas empresas começam a rever suas práticas. Uma das pioneiras nesse movimento é a fabricante de software Adobe, que, dois anos atrás, resolveu extinguir suas avaliações anuais e o ranqueamento que era feito com base nelas. A mudança foi global e começou a ser implementada no Brasil simultaneamente ao resto do mundo.

Fábio Sambugaro, vice-presidente corporativo para a América Latina, acompanhou tudo de perto. “Fazíamos uma avaliação 360 graus e, depois, definíamos quem entrava em cada

faixa. Era um processo longo e desgastante, que durava praticamente o ano todo”, diz.

O sistema foi substituído pelas chamadas reuniões de Check In — conversas de feedback informais entre chefes e subordinados que acontecem pelo menos uma vez por trimestre.

Apesar da informalidade, a empresa criou uma série de mecanismos para garantir que a política fosse adotada, como guias para ajudar na condução dessas conversas e checagens periódicas para saber se elas estão acontecendo de fato. “O resultado é que as pessoas estão buscando mais o desenvolvimento da própria carreira o tempo todo. Não ficam na dependência daquele momento”, diz Sambugaro.

Os líderes ainda são responsáveis por identificar os talentos de sua equipe, mas isso acontece naturalmente, no dia a dia. “O bom gestor sabe quem são os recursos valiosos de sua equipe e cria estratégias para motivá-los e mantê-los. É uma forma mais aberta de gerir, com responsabilidade de todas as partes”, diz o executivo.

Os feedbacks também são mais imediatos, assim como as correções de rumo. E isso vale para todo mundo. “Uma empresa não vive só de top performers. Quanto melhor a média geral, melhores os resultados da empresa como um todo”, diz Sambugaro.

Segundo o relatório da Bersin, grandes empresas estão seguindo rumos parecidos. Entre elas estão Microsoft, Motorola e Juniper Networks. Não se pode dizer ainda, no entanto, que o 9 Box vai morrer. Assim como outras ferramentas de avaliação baseadas em desempenho individual e ranqueamento, ele ainda é considerado por muitos uma maneira eficiente de gerir pessoas. Mas fica cada vez mais evidente que avaliar fora da caixa pode trazer perspectivas bem mais interessantes.

Reportagem 2 - Harvard Business Review, abril de 2015

**Harvard
Business
Review**



ASSESSING PERFORMANCE

Reinventing Performance Management

by Marcus Buckingham and Ashley Goodall

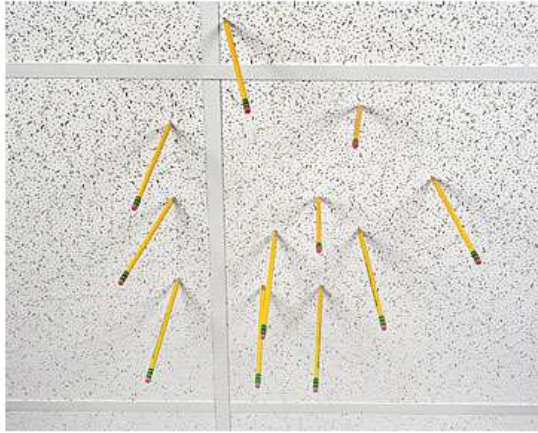
FROM THE APRIL 2015 ISSUE

At Deloitte we're redesigning our performance management system. This may not surprise you. Like many other companies, we realize that our current process for evaluating the work of our people—and then training them, promoting them, and paying them accordingly—is increasingly out of step with our objectives.

In a public survey Deloitte conducted recently, more than half the executives questioned (58%) believe that their current performance management approach drives neither employee engagement nor high performance. They, and we, are in need of something nimbler, real-time, and more individualized—something squarely focused on fueling performance in the future rather than assessing it in the past.

What might surprise you, however, is what we'll include in Deloitte's new system and what

FURTHER READING



Leadership Development in the Age of the Algorithm

MANAGING PEOPLE FEATURE by Marcus Buckingham

SAVE SHARE

we won't. It will have no cascading objectives, no once-a-year reviews, and no 360-degree-feedback tools. We've arrived at a very different and much simpler design for managing people's performance. Its hallmarks are speed, agility, one-size-fits-one, and constant learning, and it's underpinned by a new way of collecting reliable performance data. This system will make much more sense for our talent-dependent business. But we might never have arrived at its design without drawing on three pieces of evidence: a simple counting of hours, a review of research in the science of ratings, and a carefully controlled study of

our own organization.

Counting and the Case for Change

More than likely, the performance management system Deloitte has been using has some characteristics in common with yours. Objectives are set for each of our 65,000-plus people at the beginning of the year; after a project is finished, each person's manager rates him or her on how well those objectives were met. The manager also comments on where the person did or didn't excel. These evaluations are factored into a single year-end rating, arrived at in lengthy "consensus meetings" at which groups of "counselors" discuss hundreds of people in light of their peers.

Internal feedback demonstrates that our people like the predictability of this process and the fact that because each person is assigned a counselor, he or she has a representative at the consensus meetings. The vast majority of our people believe the process is fair. We realize, however, that it's no longer the best design for Deloitte's emerging needs: Once-a-

year goals are too “batched” for a real-time world, and conversations about year-end ratings are generally less valuable than conversations conducted in the moment about actual performance.

But the need for change didn’t crystallize until we decided to count things. Specifically, we tallied the number of hours the organization was spending on performance management—and found that completing the forms, holding the meetings, and creating the ratings consumed close to *2 million hours a year*. As we studied how those hours were spent, we realized that many of them were eaten up by leaders’ discussions behind closed doors about the outcomes of the process. We wondered if we could somehow shift our investment of time from talking to ourselves about ratings to talking to our people about their performance and careers—from a focus on the past to a focus on the future.

We found that creating the ratings
consumed close to 2 million hours a year.

The Science of Ratings

Our next discovery was that assessing someone’s *skills* produces inconsistent data. Objective as I may try to be in evaluating you on, say, strategic thinking, it turns out that how much strategic thinking *I* do, or how valuable *I* think strategic thinking is, or how tough a rater *I* am significantly affects my assessment of *your* strategic thinking.

How significantly? The most comprehensive research on what ratings actually measure was conducted by Michael Mount, Steven Scullen, and Maynard Goff and published in the *Journal of Applied Psychology* in 2000. Their study—in which 4,492 managers were rated on certain performance dimensions by two bosses, two peers, and two subordinates—revealed that 62% of the variance in the ratings could be accounted for by individual raters’ peculiarities of perception. Actual performance accounted for only 21% of the variance. This led the researchers to conclude (in *How People Evaluate Others in Organizations*, edited by Manuel London): “Although it is implicitly assumed that the ratings measure the performance of the ratee, most of what is being measured by the ratings is the unique rating tendencies of the rater. Thus ratings reveal more about the rater than they do about the ratee.” This gave us pause. We wanted to understand performance at the individual

level, and we knew that the person in the best position to judge it was the immediate team leader. But how could we capture a team leader's view of performance without running afoul of what the researchers termed "idiosyncratic rater effects"?

Putting Ourselves Under the Microscope

We also learned that the defining characteristic of the very best teams at Deloitte is that they are strengths oriented. Their members feel that they are called upon to do their best work every day. This discovery was not based on intuitive judgment or gleaned from anecdotes and hearsay; rather, it was derived from an empirical study of our own high-performing teams.

Our study built on previous research. Starting in the late 1990s, Gallup conducted a multiyear examination of high-performing teams that eventually involved more than 1.4 million employees, 50,000 teams, and 192 organizations. Gallup asked both high- and lower-performing teams questions on numerous subjects, from mission and purpose to pay and career opportunities, and isolated the questions on which the high-performing teams strongly agreed and the rest did not. It found at the beginning of the study that almost all the variation between high- and lower-performing teams was explained by a very small group of items. The most powerful one proved to be "At work, I have the opportunity to do what I do best every day." Business units whose employees chose "strongly agree" for this item were 44% more likely to earn high customer satisfaction scores, 50% more likely to have low employee turnover, and 38% more likely to be productive.

FURTHER READING

You Get What You Expect From Performance Assessment

TALENT MANAGEMENT FEATURE by Ron Ashkenas

 SAVE  SHARE

We set out to see whether those results held at Deloitte. First we identified 60 high-performing teams, which involved 1,287 employees and represented all parts of the organization. For the control group, we chose a representative sample of 1,954 employees. To measure the conditions within a team, we

employed a six-item survey. When the results were in and tallied, three items correlated best with high performance for a team: "My coworkers are committed to doing quality work," "The mission of our company inspires me," and "I have the chance to use my

strengths every day.” Of these, the third was the most powerful across the organization.

All this evidence helped bring into focus the problem we were trying to solve with our new design. We wanted to spend more time helping our people use their strengths—in teams characterized by great clarity of purpose and expectations—and we wanted a quick way to collect reliable and differentiated performance data. With this in mind, we set to work.

Radical Redesign

We began by stating as clearly as we could what performance management is actually *for*, at least as far as Deloitte is concerned. We articulated three objectives for our new system.

The first was clear: It would allow us to *recognize* performance, particularly through variable compensation. Most current systems do this.

But to recognize each person’s performance, we had to be able to *see* it clearly. That became our second objective. Here we faced two issues—the idiosyncratic rater effect and the need to streamline our traditional process of evaluation, project rating, consensus meeting, and final rating. The solution to the former requires a subtle shift in our approach. Rather than asking more people for their opinion of a team member (in a 360-degree or an upward-feedback survey, for example), we found that we will need to ask only the immediate team leader—but, critically, to ask a different kind of question. People may rate other people’s skills inconsistently, but they are highly consistent when rating their own feelings and intentions. To see performance at the individual level, then, we will ask team leaders not about the *skills* of each team member but about their *own future actions* with respect to that person.

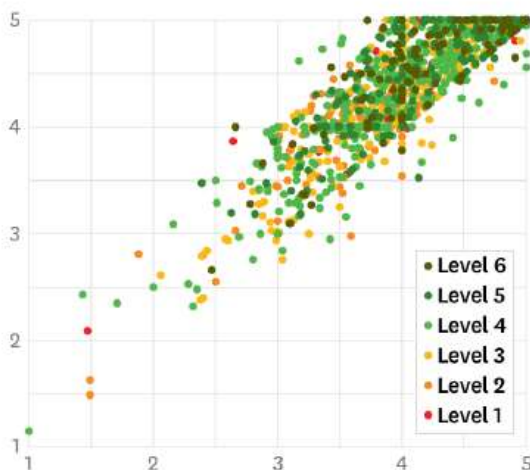
At the end of every project (or once every quarter for long-term projects) we will ask team leaders to respond to four future-focused statements about each team member. We’ve refined the wording of these statements through successive tests, and we know that at Deloitte they clearly highlight differences among individuals and reliably measure performance. Here are the four:

Performance Intelligence

In an early proof of concept of the redesigned system, executives in one large practice area at Deloitte called up data from project managers to consider important talent-related decisions. In the charts below, each dot represents an individual; decision makers could click on a dot to see the person's name and details from his or her "performance snapshots."

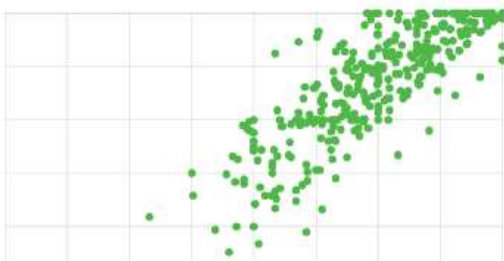
WHAT ARE TEAM LEADERS TELLING US?

First the group looked at the whole story. This view plotted all the members of the practice according to how much their various project managers agreed with two statements: "I would always want this person on my team" (**y axis**) and "I would give this person the highest possible compensation" (**x axis**). The axes are the same for the other three screens.



HOW WOULD THIS DATA HELP DETERMINE PAY?

Next the data was filtered to look only at individuals at a given job level. A fundamental question for performance management systems is whether they can capture enough variation among people to fairly allocate pay. A data distribution like this offers a starting point for broader discussion.



1. Given what I know of this person's performance, and if it were my money, I would award this person the highest possible compensation increase and bonus [*measures overall performance and unique value to the organization on a five-point scale from "strongly agree" to "strongly disagree"*].

2. Given what I know of this person's performance, I would always want him or her on my team [*measures ability to work well with others on the same five-point scale*].

3. This person is at risk for low performance [*identifies problems that might harm the customer or the team on a yes-or-no basis*].

4. This person is ready for promotion today [*measures potential on a yes-or-no basis*].

In effect, we are asking our team leaders what they would *do* with each team member rather than what they *think* of that individual. When we aggregate these data points over a year, weighting each according to the duration of a given project, we produce a rich stream of information for leaders' discussions of what they, in turn, will do—whether it's a question of succession planning, development paths,



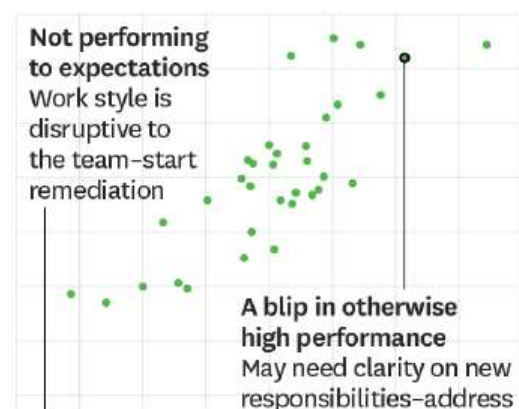
HOW WOULD IT HELP GUIDE PROMOTIONS?

This view was filtered to show individuals whose team leaders responded “yes” to the statement “This person is ready for promotion today.” The data supports objectivity in annual executive discussions about advancement.



HOW WOULD IT HELP ADDRESS LOW PERFORMANCE?

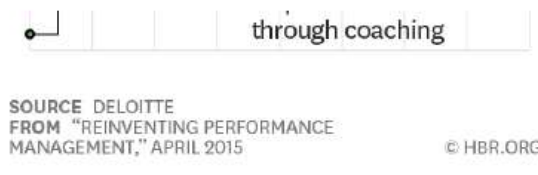
This view was filtered to show individuals whose team leaders responded “yes” to the statement “This person is at risk of low performance.” As the upper right of this screen shows, even high performers can slip up—and it’s important that the organization help them recover.



or performance-pattern analysis. Once a quarter the organization’s leaders can use the new data to review a targeted subset of employees (those eligible for promotion, for example, or those with critical skills) and can debate what actions Deloitte might take to better develop that particular group. In this aggregation of simple but powerful data points, we see the possibility of shifting our 2-million-hour annual investment from talking about the ratings to talking about our people—from ascertaining the facts of performance to considering what we should do in response to those facts.

We ask leaders what they’d do with their team members, not what they think of them.

In addition to this consistent—and countable—data, when it comes to compensation, we want to factor in some uncountable things, such as the difficulty of project assignments in a given year and contributions to the organization other than formal projects. So the data will serve as the starting point for compensation, not the ending point. The final determination will be reached either by a leader who



SOURCE DELOITTE
FROM "REINVENTING PERFORMANCE
MANAGEMENT," APRIL 2015

© HBR.ORG

knows each individual personally or by a group of leaders looking at an entire segment of our practice and at many data points in parallel.

We could call this new evaluation a rating, but it bears no resemblance, in generation or in use, to the ratings of the past. Because it allows us to quickly capture performance at a single moment in time, we call it a *performance snapshot*.

The Third Objective

Two objectives for our new system, then, were clear: We wanted to recognize performance, and we had to be able to see it clearly. But all our research, all our conversations with leaders on the topic of performance management, and all the feedback from our people left us convinced that something was missing. Is performance management at root more about “management” or about “performance”? Put differently, although it may be great to be able to measure and reward the performance you have, wouldn’t it be better still to be able to improve it?

Our third objective therefore became to *fuel* performance. And if the performance snapshot was an organizational tool for measuring it, we needed a tool that team leaders could use to strengthen it.

How Deloitte Built a Radically Simple Performance Measure

One of the most important tools in our redesigned performance management system is the “performance snapshot.” It lets us see performance quickly and reliably across the organization, freeing us to spend more time engaging with our people. Here’s how we created it.

1. The Criteria

Research into the practices of the best team leaders reveals that they conduct regular check-ins with each team member about near-term work. These brief conversations allow leaders to set expectations for the upcoming week, review priorities, comment on recent work, and provide course correction, coaching, or important new information. The conversations provide clarity regarding what is expected of each team member and why, what great work

We looked for measures that met three criteria. To neutralize the idiosyncratic rater effect, we wanted raters to rate their own actions, rather than the qualities or behaviors of the ratee. To generate the necessary range, the questions had to be phrased in the extreme. And to avoid confusion, each one had to contain a single, easily understood concept. We chose one about pay, one about teamwork, one about poor performance, and one about promotion. Those categories may or may not be right for other organizations, but they work for us.

2. The Rater

We were looking for someone with vivid experience of the individual's performance and whose subjective judgment we felt was important. We agreed that team leaders are closest to the performance of ratees and, by virtue of their roles, must exercise subjective judgment. We could have included functional managers, or even ratees' peers, but we wanted to start with clarity and simplicity.

3. Testing

We then tested that our questions would produce useful data. Validity testing focuses on their difficulty (as revealed by mean responses) and the range of responses (as revealed by standard deviations). We knew that if they consistently yielded a tight cluster of "strongly agree" responses, we wouldn't get the differentiation we were looking for. *Construct* validity and *criterion-related* validity are also important. (That is, the questions should collectively test an underlying

looks like, and how each can do his or her best work in the upcoming days—in other words, exactly the trinity of purpose, expectations, and strengths that characterizes our best teams.

Our design calls for every team leader to check in with each team member once a week. For us, these check-ins are not *in addition* to the work of a team leader; they *are* the work of a team leader. If a leader checks in less often than once a week, the team member's priorities may become vague and aspirational, and the leader can't be as helpful—and the conversation will shift from coaching for near-term work to giving feedback about past performance. In other words, the content of these conversations will be a direct outcome of their frequency: If you want people to talk about how to do their best work in the near future, they need to talk often. And so far we have found in our testing a direct and measurable correlation between the frequency of these conversations and the engagement of team members. Very frequent check-ins (we might say *radically* frequent check-ins) are a team leader's killer app.

That said, team leaders have many demands on their time. We've learned that the best way to ensure frequency is to have check-ins be initiated by the team member—who more

theory and make it possible to find correlations with outcomes measured in other ways, such as engagement surveys.)

4. Frequency

At Deloitte we live and work in a project structure, so it makes sense for us to produce a performance snapshot at the end of each project. For longer-term projects we've decided that quarterly is the best frequency. Our goal is to strike the right balance between tying the evaluation as tightly as possible to the experience of the performance and not overburdening our team leaders, lest survey fatigue yield poor data.

5. Transparency

We're experimenting with this now. We want our snapshots to reveal the real-time "truth" of what our team leaders think, yet our experience tells us that if they know that team members will see every data point, they may be tempted to sugarcoat the results to avoid difficult conversations. We know that we'll aggregate an individual's snapshot scores into an annual composite. But what, exactly, should we share at year's end? We want to err on the side of sharing more, not less—to aggregate snapshot scores not only for client work but also for internal projects, along with performance

often than not is eager for the guidance and attention they provide—rather than by the team leader.


THIS ARTICLE ALSO APPEARS IN:




HBR's 10 Must Reads 2016

**LEADERSHIP AND MANAGING
PEOPLE BOOK**

\$24.95 **ADD TO CART**

 **SAVE**

 **SHARE**

To support both people in these conversations, our system will allow individual members to understand and explore their strengths using a self-assessment tool and then to present those strengths to their teammates, their team leader, and the rest of the organization. Our reasoning is twofold. First, as we've seen, people's strengths generate their highest performance today and the greatest improvement in their performance tomorrow, and so deserve to be a central focus. Second, if we want to see frequent (weekly!) use of our system, we have to think of it as a consumer technology—that is, designed to be simple, quick, and above all engaging to use. Many of the successful consumer technologies of the past several years (particularly social media) are *sharing*

technologies, which suggests that most of us are consistently interested in ourselves—our own insights, achievements, and impact. So we want this new system to provide a place for

people to explore and share what is best about themselves.

Transparency

This is where we are today: We've defined three objectives at the root of performance management—to *recognize*, *see*, and *fuel* performance. We have three interlocking rituals to support them—the annual compensation decision, the quarterly or per-project performance snapshot, and the weekly check-in. And we've shifted from a batched focus on the past to a continual focus on the future, through regular evaluations and frequent check-ins. As we've tested each element of this design with ever-larger groups across Deloitte, we've seen that the change can be an evolution over time: Different business units can introduce a strengths orientation first, then more-frequent conversations, then new ways of measuring, and finally new software for monitoring performance. (See the exhibit “Performance Intelligence.”)

But one issue has surfaced again and again during this work, and that's the issue of transparency. When an organization knows something about us, and that knowledge is captured in a number, we often feel entitled to know it—to know where we stand. We suspect that this issue will need its own radical answer.

It's not the number we assign to a person;
it's the fact that there's a single number.

In the first version of our design, we kept the results of performance snapshots from the team member. We did this because we knew from the past that when an evaluation is to be shared, the responses skew high—that is, they are sugarcoated. Because we wanted to capture unfiltered assessments, we made the responses private. We worried that otherwise we might end up destroying the very truth we sought to reveal.

But what, in fact, is that truth? What do we see when we try to quantify a person? In the world of sports, we have pages of statistics for each player; in medicine, a three-page report each time we get blood work done; in psychometric evaluations, a battery of tests and percentiles. At work, however, at least when it comes to quantifying performance, we try to express the infinite variety and nuance of a human being in a single number.

Surely, however, a better understanding comes from conversations—with your team leader about how you're doing, or between leaders as they consider your compensation or your career. And these conversations are best served not by a single data point but by many. If we want to do our best to tell you where you stand, we must capture as much of your diversity as we can and then talk about it.

We haven't resolved this issue yet, but here's what we're asking ourselves and testing: What's the most detailed view of you that we can gather and share? How does that data support a conversation about your performance? How can we equip our leaders to have insightful conversations? Our question now is not *What is the simplest view of you?* but *What is the richest?*

Our question now is not *What is the simplest view of you?* but *What is the richest?*

Over the past few years the debate about performance management has been characterized as a debate about ratings—whether or not they are fair, and whether or not they achieve their stated objectives. But perhaps the issue is different: not so much that ratings fail to convey what the organization knows about each person but that as presented, that knowledge is sadly one-dimensional. In the end, it's not the particular number we assign to a person that's the problem; rather, it's the fact that there *is* a single number. Ratings are a distillation of the truth—and up until now, one might argue, a necessary one. Yet we want our organizations to know us, and we want to know ourselves at work, and that can't be compressed into a single number. We now have the technology to go from a small data version of our people to a big data version of them. As we scale up our new approach across Deloitte, that's the problem we want to solve next.

A version of this article appeared in the April 2015 issue (pp.40–50) of *Harvard Business Review*.

Reportagem 3 - Valor Econômico, 03/08/2015

Valor
ECONÔMICO

 Imprimir ()

03/08/2015 - 05:00

Um sopro de sensatez livra os funcionários de avaliações

Por Lucy Kellaway

Há muito tempo eu não fazia nada tão edificante quanto o que fiz na semana passada. Eu precisava me animar depois de ter visto um documentário em que a brilhante e bulímica Amy Winehouse bebe até morrer, mas jamais imaginei que poderia encontrar consolo em um vídeo que mostra o presidente da Accenture falando sobre sua mais recente iniciativa de gestão.

No espaço de um minuto, Pierre Nanterme diz algo maravilhoso: ele vai liberar todos os 330 mil funcionários da charada que é a avaliação anual de trabalho. "Não temos certeza de que todo o tempo gasto na gestão de desempenho esteja apresentando um bom resultado", disse ele ao "The Washington Post". "Uma vez por ano, compartilhe com vocês o que penso a respeito de todos. Isso não faz sentido. As pessoas querem saber se estão fazendo tudo certo? Ninguém vai esperar um ciclo anual para obter essa resposta."

O mais extraordinário nesse sopro de sensatez é que ele vem da Accenture, que ao longo dos anos vem apresentando alguns disparates sobre a quebra de paradigmas. Foi a Accenture que nos proporcionou o embaraçoso hieróglifo "Be greater than" ("Seja maior que") em seu nome. Foi a Accenture que surgiu com o lema "High performance. Delivered" ("Alto desempenho. Entregue") - que é longo demais em tapeação e curto demais em gramática.

O fato de a companhia ter percebido agora o que há duas décadas já estava claro para todo trabalhador de escritório e todo gestor do mundo ocidental me enche de alegria. É algo muito animador. As análises de desempenho em breve vão acabar para todos nós.

A Accenture não é a primeira. Este ano, a Deloitte começou a dismantlar seu desajeitado esquema de avaliação, que leva dois milhões de horas por ano para realizar a avaliação de 65 mil pessoas. Se você pensar nisso em termos de custo de oportunidade e presumir que até mesmo o pessoal menos graduado da Deloitte cobra dos clientes 100 libras a hora, verá que a firma deixa de ganhar pelo menos 200 milhões de libras por ano com um sistema que recompensa as pessoas erradas, desmotiva quase todo mundo e espalha o tédio e o cinismo por todos os lados.

Você nota algo estranho nisso? Essas duas companhias possuem grandes divisões de consultoria que vendem "soluções de capital humano". Nas últimas décadas, ambas vêm cobrando comissões gordas em troca de entulhar seus clientes com sistemas de avaliação tão terríveis quanto os seus próprios.

"Alto desempenho. Entregue", afirma a Accenture. Mas o que acontece se ela não estiver entregando nenhum desempenho elevado? E se ela estiver entregando "soluções" pesadas de gestão de desempenho que transformam pessoas razoáveis em cínicos alienados? Será que as atuais administrações da Deloitte e da Accenture deveriam pedir desculpas por todos os sistemas inúteis de avaliação anual que eles prescreveram no passado? Será que elas deveriam ir mais além e devolver as comissões cobradas e compensar os danos provocados?

Isso seria bom, só que não vai acontecer. A maneira como as duas firmas admitiram que seus próprios sistemas internos eram uma baboseira foi muito inteligente. Em vez de reconhecer que essas ideias eram muito ruins, principalmente porque foram baseadas em uma má compreensão elementar do que é o ser humano, elas afirmaram que o problema com os sistemas é que eles não se enquadram mais no novo mundo imediatista. "Tudo hoje gira em torno da gestão de desempenho imediata", disse o presidente da Accenture.

Essa estratégia é duplamente inteligente. Não só significa que não é preciso pedir desculpas, como também cria uma nova fonte de receita, uma vez que elas passam a aconselhar aos clientes que substituam os velhos sistemas por novos, mais rápidos.

Ainda não está claro como essas novas avaliações funcionarão, mas temo que elas envolvam grandes volumes de dados. A Accenture vem afirmando que as avaliações no futuro serão do tipo "tudo sobre você", o que soa superficialmente promissor, mas eu tenho minhas dúvidas.

A Deloitte surgiu com quatro coisas que seus próprios gestores precisam responder a cada trimestre sobre cada membro de suas equipes. As perguntas (que eu melhorei, explicando por paráfrases) são do tipo: Essa pessoa merece ganhar muito mais dinheiro? Gosto de tê-la em minha equipe? Acho que ela poderá fazer uma grande besteira? Eu a promoveria hoje mesmo?

O bom dessas perguntas é que elas são simples e não custam 100 milhões de libras. Melhor ainda: a Deloitte vai insistir que todos os seus gestores façam uma análise de suas equipes uma vez por semana. Isso é tão lógico que nos leva a questionar por que eles só foram pensar nisso agora.

Minha sugestão é ainda mais simples: substituir as avaliações anuais por nada. Contratar apenas gestores que sejam capazes de administrar e que sejam bons em dizer às pessoas como elas estão se saindo, não uma vez por semana, mas o tempo todo. Se eles não forem capazes disso, não devem ser transformados em gestores. Se forem, não vão precisar de um sistema de avaliação como muleta. Eles ficam melhores sem uma coisa dessas.

Lucy Kellaway é colunista do "Financial Times". Sua coluna é publicada às segundas-feiras na editoria de Carreira

Reportagem 4 - Personnel Today, 24/08/2015

03/05/2016

The end of the annual appraisal: what's next for performance management? | Personnel Today

Personnel Today

Essential HR news and guidance from the XpertHR team

The end of the annual appraisal: what's next for performance management?

By Peter Crush on 24 Aug 2015 in Line managers, Performance management



Could appraisal forms become a thing of the past?

A growing number of employers are shunning formal annual appraisals in favour of regular dialogue with employees. What is driving this trend and how are managers adapting to how they need to manage performance? Peter Crush investigates.

To say reaction to the news that Accenture will be ditching its annual appraisal (for all of its 330,000 staff) has been euphoric would be an understatement.

"People are breathing a huge sigh of relief," says Tom Marsden, CEO at people analytics company Saberr, which works with Deloitte – another "big four" consultancy that has also recently turned its back on the annual review.

"I'm painfully aware of appraisals at Accenture – I worked in talent management there for eight years," adds Lorna Carmichael, now chief talent officer at marketing agency DigitasLBI.

"Finally, Accenture has stuck its head above the parapet, by saying annual appraisals are ineffective," says Andy Campbell, HCM strategy director at software company Oracle.

The ardour with which experts now deride the appraisal suggests that it is almost like Accenture has given them permission to expose an HR process they have always believed is broken, but have been always been too scared to speak up.

"I think it's been known for a while that appraisals don't work," argues Tim Taylor, director at Making Great Leaders. "Either managers are too lazy and everyone gets the same rating, or it creates false rankings by creating a bottom 10% – even if everyone is actually succeeding.

"They focus on goals made 12 months ago that might not even be relevant anymore, and more than that, staff themselves perceive it as inherently unfair."

It is a pretty damning response, but it seems more organisations are now willing to speak out. "The very term 'performance appraisal' seems wrong now," says Piers Robinson, former HR director at Fitness First, now head of consultancy at The Storytellers.

"Work culture has changed; the appraisal is definitely less relevant today than when it was originally designed as a compliance tool."

Lost opportunity

Data from CEB confirms that HR directors themselves have long distrusted the

"Less formality, more agility"

Adam Hale, CEO of HR software company Fairsail, says:

"Annually appraising employees using antiquated, standalone systems and establishing objectives that aren't aligned with the company's values and goals is undoubtedly (and for the better) a thing of the past.

News that Accenture – a former employer of mine – is doing away with formal appraisals is welcome news for the wider HR industry.

At Fairsail we don't hold formal appraisals because we see them as rigid and unproductive. Almost all the conversations we have with progressive companies back up this movement.

Business' emphasis should be on instant recognition instead, whether it's from peers or management.

Open communication at all levels breeds better working relationships, which leads in turn to improved productivity, lower turnover and greater levels of innovation."

appraisal process. It finds that the average manager spends more than 200 hours a year on activities related to performance reviews, but a staggering 90% of HR leaders feel the process does not yield accurate information.

Staff fear them, while psychologists at Stanford University (studying 607 performance evaluation processes), found that labelling people on a performance scale actually worsens employee (and therefore organisational) performance.

"Annual appraisals have become too unwieldy. Ultimately they end up becoming a conversation about pay," says Geoffroy De Lestrang from Cornerstone OnDemand. "It's ceased to become an opportunity to talk about skills gained, or growth opportunities sought, and even when they are, there's too many topics mixed up, so all you get is a meeting that doesn't do much."

Holly Potter, talent manager at marketing firm BozBoz adds: "Appraisals are when awkward conversations that were put off six months ago happen, or their scored according to how well a manager likes you. Some managers mark harder too; it has just got too random."

Accenture, Deloitte and other employers are proposing instead more informal chats, ridding the annual appraisal of the suspicion that it has always been a process more for HR's benefit rather than for employees.

"The value should not be about the process, but the discussion," says Campbell. "Removing the process, the 'event' of the annual appraisal, should improve the conversation, and having more ongoing conversations means developmental discussions happen when they're supposed to, such as at the completion of projects (as we do) – rather than waiting a year."

Smaller snapshots

Some might question how hard-pressed managers, who already struggle with preparing annual reviews, will find the time to record more regular chats, but experts argue it does not have to be any more time intensive.

"Feedback doesn't need to be complicated; it can be very quick and easy," argues Carmichael, who is currently revamping her company's appraisal system to record many more smaller snapshots of employee data.

"We want to drive a culture where staff ask us for feedback, by empowering managers to ask what staff want next over the next three

Bye-bye bell curve

More and more organisations are deciding the so-called "bell curve" (of "normal distribution" of performance) is outdated.

Microsoft has recently disbanded it,

months," she says.

"The idea is we'll create lots of touch point data that, as a whole, will form a trend. When an annual review simply becomes about pay, it blurs things, and HR forgets to have more developmental and coaching conversations."

But could it be that the appraisal isn't actually a bad concept, it's just that it's not done properly?

"In a previous role, where I was coach to the Commonwealth Rowing squad, I used to set annual targets, and goals, so to me, it's not the annual element about it that I have a problem with," says Robinson.

"It's fallen down around how it's delivered – it's directive rather than coaching in style." Says De Lestrage: "There's still a place for annual goal setting, talent development and training conversations. I wouldn't like to see these go."

From individual to team

De Lestrage says regular chats with his staff are accompanied by giving them a rather different forms of reward, social media tags – for instance, endorsing them for a particular skill on their LinkedIn pages, so that staff receive personal and professional recognition. But others say the yearly approach really should be consigned to history.

"A problem we haven't mentioned with appraisals is that they primarily look at individuals," says Marsden. "Most work is now done in the context of the team, and what we believe is the next big area of HR analysis is looking at the extent to which we can understand the likelihood of someone having better performance depending on what team they're in."

Marsden is already doing this for Deloitte, from a recruitment angle, but says work around whether or not people can work well together will move into the appraisal process.

He says: "Those with particular value systems can actually create better

and so too has GE – the company which became famous for penalising (or even getting rid of) its bottom 10% each year.

According to the Institute for Corporate Productivity, only 14% of firms in the US now use a forced ranking system.

The rest, it found, calibrate pay and performance from the outcomes of the whole organisation.

New research from Ernest O'Boyle Jr and Herman Aguinis indicates most organisations have a relatively small number of "superstars" who account for the lion's share of output. The rest are "below" average.

It's also argued performance and potential are rarely linked, and that performance-only measures do not tell the full story about how someone will perform in their next role.

performance with other similar people. People need to see (and therefore measure) performance in a new context – how teams are arranged.”

Other HR directors are also trying new techniques, but the consensus is that regularity rules.

“In my organisation, people can move roles as often as every 18 months,” says executive headhunter Patrick Tame, founder of Beringer Tame. “If you were designing a new process from scratch you wouldn’t wait a year before talking to staff about how they were doing. The pace of change is faster.”

He adds: “We know people can’t keep the same pace for a whole year, so that’s why we have regular conversations. The benefit of regular talks is that it creates a feedback loop, and then people will be more likely to open up about stuff that’s impacting their work. We can’t have people scared of feedback.”

But experts do warn that regular, informal chats are no substitute for having a process for writing down some performance basics, at least from a legal perspective.

“In virtually every employment tribunal we deal with for dismissals, employees nearly always cite not knowing their performance was bad enough to be sacked, or that they haven’t had any performance appraisals at all,” says Danielle Ayres, employment lawyer at Gorvins Solicitors.

“While an appraisal isn’t a legal document per se, it can be asked to be submitted in court, to prove whether it was known if a person wasn’t doing their job properly. At least an annual review has something in black and white so lots more chats do need to be accompanied by more record-keeping.”

No room for fluff

At marketing company BozBoz, they have created their own framework to manage a more regular and less formal way of appraising employees.

“I didn’t have an appraisal until I was 26,” recalls Potter. “When I did, it felt like a pointless talk, with some ticks on a piece of paper that quickly got forgotten, and was put into a drawer for next year.”

She has introduced the “V2MOM” methodology for recognising performance – the same used at successful software

Annual appraisal resources

**Good practice manual:
performance management**

Renewing formal systems

**How can the annual appraisal
be improved?**

company Salesforce.com

This stands for “vision, values, methods, obstacles and measures” – there is one V2MOM for the business, and separate ones for different teams. Everything must be distilled into one page, so there’s no room for fluff.

Potter says the framework is especially useful in her organisation because her team are what she describes as “early careerists”.

“They’re quite task-focused, but need pulling around to the overall strategy,” she says. To get them thinking about this, she has designed a more senior version of each person’s role, and encourages them to think about what they need to achieve to reach it.

“These are quarterly ‘events’ but we still meet once a week,” she says. “The point is, this is a now live document. This is as far away from traditional appraisals as I know. It’s not just performance we measure, but we create an axis of people’s skills and attitudes too.”

This is light-years away from reams of paper appraisals, signed and countersigned and filed away in a drawer until next year – a live view of where an individuals and teams are at, at any time.

EXAME.COM

[Abril.com](#)

[Revista Exame](#)

03/09/2015 05:55

Avaliação tradicional de funcionários começa a perder espaço

São Paulo — Um grupo de quase 700 funcionários da subsidiária brasileira da General Electric deixou para trás neste ano uma rotina repetida ao longo de quase cinco décadas pela empresa no mundo — a avaliação anual de desempenho. O processo começava com o preenchimento de um questionário a respeito da atuação de cada empregado ao longo do ano e acabava com uma reunião de feedback com o chefe direto.

Em vez disso, eles passaram a usar agora um software no qual publicam, sem um cronograma rígido, suas conquistas e anseios relacionados à carreira. Ali também opinam a qualquer momento sobre o desempenho de colegas e chefes. No lugar do **feedback** (<http://www.exame.com.br/topicos/feedback>) anual, os times foram estimulados a manter mais diálogo sobre carreira ao longo do ano.

Ao todo, 80 000 empregados da companhia no mundo fazem parte desse projeto piloto, que busca alternativas ao modelo tradicional de avaliação de pessoal. Até o fim de 2016, todos os 300 000 funcionários deverão participar de um novo formato de avaliação.

“Estamos estudando um modelo de cocriação da carreira, com um processo mais fluido e dinâmico”, diz Ana Lucia Caltabiano, vice-presidente de recursos humanos da GE para a América Latina.

A mudança não é nada trivial. O modelo de avaliação de pessoal — com reuniões anuais de feedback e classificação do desempenho dos funcionários — foi popularizado nos anos 60, celebrizado por companhias globais, como a própria GE, e hoje são quase onipresentes em todo o mundo.

Até pouco tempo atrás, pouca gente questionava o sistema, usado para estabelecer todos os outros processos de RH — promoções, demissões, concessão de bônus e de treinamentos. Nos últimos anos, porém, os princípios desse modelo deixaram de ser unanimidade. Cerca de 10% das 244 grandes empresas globais abandonaram o ranking anual de funcionários, de acordo com o Instituto de Produtividade Corporativa, nos Estados Unidos.

O que mudou? Segundo especialistas, em muitas empresas a percepção de que os processos tradicionais não funcionam bem avançou gradualmente na última década. Mas até agora ninguém sabia ao certo o que fazer no lugar.

“A essência da avaliação de desempenho (<http://www.exame.com.br/topicos/desempenho>) é propagar a cultura da empresa, falar aos funcionários de maneira clara o que se espera deles e ajudar a desenvolvê-los”, diz Caroline Marcon, diretora da Hay Group, consultoria especializada em gestão de recursos humanos. “Algumas empresas começam a perceber que investem tempo demais em processos pouco eficientes e tomam a coragem de propor algo diferente.”

Um dos mais novos críticos declarados é o presidente mundial da consultoria americana Accenture, Pierre Nanterme, que anunciou em julho o abandono das avaliações anuais e também da curva forçada, na qual classificava todos os 336 000 funcionários no mundo em três grupos: os 30% melhores, os 65% considerados intermediários (que eram, por sua vez, divididos em dois subgrupos) e os 5% piores.

A novidade vem sendo tratada como uma mudança estrutural, e não apenas um modismo. No caso da GE, a transformação foi apresentada por Raghu Krishnamoorthy, chief learning officer (algo como “executivo responsável por treinamento”) da empresa, como parte de uma mudança cultural da companhia, em busca de velocidade e simplicidade.

“Eventos anuais são coisa do passado”, afirmou num artigo recente. Nesse sentido, o planejamento estratégico passou a ser revisto a cada trimestre. A avaliação de pessoal ganhou, segundo ele, “uma abordagem em tempo real”.

As mudanças vão ao encontro do que as pesquisas de clima apontavam há algum tempo — o processo todo passou a ser considerado burocrático, demorado e por vezes injusto por uma parcela crescente de funcionários. A percepção é predominante entre os millennials, nascidos depois de 1980.

Sedentos por feedbacks mais recorrentes, eles já representam mais da metade da força de trabalho da GE no mundo. Na Accenture, 66% dos 336 000 funcionários em 56 países têm menos de 35 anos. Neste ano, a consultoria iniciou testes de um novo modelo com 15 000 funcionários em seus escritórios na Europa, na Ásia e nos Estados Unidos. O novo formato extingue 90% do modelo anterior — como longos formulários. No lugar, entram mais conversas sobre carreira e desempenho.

Ameaças físicas

Os argumentos a favor da mudança vão além da simples percepção de que o modelo antigo tem problemas. Um estudo realizado por pesquisadores do NeuroLeadership Institute, nos Estados Unidos, aponta que o exercício de atribuir uma nota às pessoas ativa a mesma

parte do cérebro responsável por ameaças físicas.

“Ficou evidente que o sistema tradicional estimula a concorrência entre pares em vez de incentivar o trabalho em equipe, o que pode criar um ambiente de trabalho pouco produtivo”, diz a psicóloga e consultora Eva Hirsch Pontes.

Em outro estudo publicado por uma associação canadense de recursos humanos (<http://www.exame.com.br/topicos/recursos-humanos>), pesquisadores avaliaram o desempenho de 198 grupos de diferentes profissionais e chegaram à conclusão de que, em 93% dos casos, o desempenho das pessoas não se encaixa na distribuição normal — modelo estatístico inventado pelo matemático Carl Friedrich Gauss no século 18.

Amplamente utilizado na área de gestão de pessoas, o modelo prevê que a grande maioria dos funcionários tenha um desempenho mediano em suas atividades; cerca de 10% apresentem performance superior; e os outros 10%, inferior. Na prática, o que se tem visto nesse caso é um esforço burocrático e pouco efetivo.

“Os líderes passavam horas em reuniões para calibrar as notas de cada funcionário e garantir que haviam preenchido todas as cotas”, diz o argentino Gaston Podesta, diretor global de RH da Accenture. A própria GE, que ajudou a popularizar a curva forçada nos anos 80 e 90, sob o comando do lendário Jack Welch, abandonou o modelo há uma década.

Boa parte das mudanças vai no sentido de tornar as conversas mais frequentes e deixar a hierarquia menos rígida. Em janeiro, os 8 700 funcionários dos 30 escritórios da rede social LinkedIn no mundo passaram a escolher cinco pares ou gerentes, além de seu chefe direto, para opinar duas vezes ao ano sobre seu desempenho.

O funcionário também avalia seu chefe. Parte da equipe da sede, no Vale do Silício, começou a usar um software para registrar semanalmente conquistas e desafios. O chefe cria cinco perguntas por semana, que a equipe responde em 15 minutos. Essas respostas, por sua vez, são lidas e respondidas novamente pelo chefe em 5 minutos.

A ideia é colocar no papel questões que realmente importam no dia a dia. A consultoria americana Deloitte calculou que seus executivos ao redor do mundo gastavam 2 milhões de horas por ano com processos de avaliação, muitas desperdiçadas com burocracia.

Como parte da solução, trocou longos questionários anuais por quatro perguntas ao final de cada projeto ou a cada trimestre: se fosse meu dinheiro, eu daria um aumento a essa pessoa? Eu quero essa pessoa em meu time? Essa pessoa está pronta para uma promoção hoje? E ela tem risco de baixo desempenho?

Algumas experiências parecem flertar com o caos. Na Accenture e na Microsoft, os chefes ganharam o poder de arbitrar a distribuição dos bônus — só não podem recompensar apenas uma pessoa. Na Accenture, eles podem dividir o prêmio em partes iguais. Na Microsoft é preciso haver pelo menos alguma diferença.

Loucura? Segundo os executivos dessas empresas, não. Para eles, o modelo anterior, na tentativa de ser mais objetivo, criava mais arbitrariedades. “Antes distribuíamos o bônus segundo a curva forçada e muitas vezes os chefes não achavam justo privilegiar alguns quando todos se saíram bem”, diz Daniela Sicoli, gerente de RH da Microsoft

(<http://www.exame.com.br/topicos/microsoft>) do Brasil.

As mudanças começaram em janeiro de 2014, com a chegada do indiano Satya Nadella à presidência mundial da companhia. Ninguém sabe se tudo isso vai funcionar — e ajustes deverão ser feitos na busca por um formato ideal. Mas há sinais de que esses pioneiros estejam no caminho certo.

Na GE, alguns já reportaram que agora têm uma conversa de verdade sobre a carreira, e não uma correria para entregar toda aquela papelada no prazo. Na Microsoft, o nível de satisfação dos funcionários melhorou 30% com o novo modelo. Em meio a incertezas, parece haver a convicção de que algumas práticas ficaram mesmo no passado.

Reportagem 6 – LinkedIn Pulse, 18/02/2016

QUEREM ACABAR COM
AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO...O QUE...

Felipe Westin

O que aprendi sobre o
WhatsApp na Coreia do Sul

Luciane Borges

Qual a história da sua carreira?

Alexandre Bobeda

Bloqueio do whatsapp abre
precedente perigoso

Leandro Demori

10 coisas que ninguém lhe
disse sobre ser criativo

Matheus de Souza

5 terríveis desculpas para
deixar seu sonho de lado

Matheus de Souza

Cultivar a gratidão muda
fisicamente o seu cérebro

Matheus de Souza

8 notas mentais para a
automotivação

Matheus de Souza

Estudos mostram como viajar
pode torná-lo mais inteligente e
saudável

Matheus de Souza

Com atraso de quase uma
hora, chama olímpica chega a



Felipe Westin

Westin Desenvolvimento de Pessoas - www.westinconsultoria.com.br

Seguir

QUEREM ACABAR COM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO...O QUE VOCÊ ACHA?

18 de fev de 2016 | 172 visualizações | 31 pessoas gostaram | 13 comentários



Leio e participo de vários eventos de RH e este assunto sempre aparece. Muitas empresas acham que este modelo de Gestão de Desempenho, utilizado há muitos anos, ficou burocrático e perdeu a sua efetividade. Possivelmente acreditam que as Lideranças gastam muito tempo para administrar este processo, e este tempo é precioso para a gestão nos negócios, especialmente em épocas de crise. Existem outras experiências no mercado que utilizam parcialmente este modelo, mas procuram diminuir a burocracia, ou ser mais flexível na sua gestão. Este processo, de um modo geral, nos últimos anos tem sido composto por três etapas bem definidas.

1-ESTABELECIMENTO DOS OBJETIVOS

Brasília

www1.folha.uol.com.br

Terror mira a Rio 2016. E nunca
estivemos tão vulneráveis

Marc Tawil

O absurdo de se bloquear o
WhatsApp - de novo!

Paulo Fernando Silvestre...

Esta é a etapa inicial do processo. O Líder e o Liderado discutem quais são as metas e objetivos prioritários para o ano ou ciclo que se inicia. É o que eu chamo de Contrato de Objetivos entre as partes. O Líder define claramente as metas e as suas expectativas e o Liderado negocia a execução, prazos, etc. e chegam a um acordo.

Pessoalmente, gosto desta parte do processo, porque define claramente o que precisa ser realizado, como será realizado, e quando, quanto, etc. Não há surpresas ou agendas escondidas de nenhuma das partes. Na prática o que eu tenho visto muito fortemente, é que há uma grande dificuldade ou falta de conhecimento de como estabelecer metas e objetivos de forma efetiva. As pessoas fazem verdadeiros tratados descritivos, que são uma “carta de intenções”, mas que não tem objetividade, ou métricas bem claras e bem definidas. Outro problema é a quantidade de metas e objetivos. Muitas empresas estabelecem uma quantidade enorme de metas e, obviamente, quem tem muitas prioridades, acaba não tendo nenhuma.

2-REVISÃO E ACOMPANHAMENTO DO DESEMPENHO

Esta é uma área complicada. Primeiro porque os Líderes têm uma dificuldade imensa de dar ou receber feedback. Não gostam de fazer isso, e quando fazem, não são assertivos suficientemente para que a revisão e a discussão sejam produtivas e construtivas. Ainda existem muitos Líderes que falam para os seus Liderados... “se tiver algum problema eu te aviso”. Isso por si só já é um problema, porque o aviso já pode ser muito tarde. Muitas empresas definem um calendário para fazer esta revisão, que se chama de “Midyear Review”, ou revisão do meio do ano. Esperam passar meio ano, para sentarem com o Liderado e para falar do que está indo bem e o que precisa ser melhorado. Felizmente algumas empresas estão se dando conta de que este tipo de acompanhamento deve ser feito de forma periódica e contínua. Portanto, não precisa ser algo burocrático, com datas pré-definidas. O Líder deve acompanhar o desenvolvimento do trabalho dos seus Liderados permanentemente e não só para avaliar os erros, mas principalmente para estimular-los a produzirem o máximo e o melhor que podem.

3-AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO OU RESULTADO

Finalmente, a última etapa deste processo é avaliação do desempenho e dos resultados com relação às metas estabelecidas. Se as metas foram bem feitas, certamente esta conversa não será muito complicada e será objetiva. O problema é quando isso não ocorre. Existe uma grande chance de a conversa descambar para uma discussão emocional que não serve para nada e não ajuda nem o Líder e nem o Liderado. Também não adiantará nada se esta conversa for focada apenas nos erros e problemas que já ocorreram. O mundo ideal é que esta conversa seja objetiva, concreta, que ajude a entender os resultados de forma positiva, até para gerar motivação e desenvolvimento para o futuro.

Em resumo, possivelmente o grande problema deste processo talvez esteja na falta de conhecimento e aplicação da sua metodologia, mais do que o processo em si. Muitas empresas hoje desenvolveram softwares que facilitaram muito a execução deste trabalho, bem como simplificaram o processo para liberar tempo dos Líderes. Revisar de tempos em tempos o processo, adequar a metodologia ao longo dos anos para refletir melhor a cultura da organização e o momento do negócio, novas tecnologias, etc., é bastante saudável. Entretanto, não ter um processo que objetivamente defina as prioridades no trabalho, me parece um risco muito grande, que poderá gerar dispersão de energia, e perda de foco no negócio.

Denunciar



Escrito por
Felipe Westin

Seguir

Like Comment   

31 likes 13 comments



Add your comment

Popular 



Antonio Marcelo Brandão 2nd

Professor universitário, especialista em gestão empresarial. Estudioso do tema educação e produtividade.

Avaliar o desempenho é avaliar resultado, mas alguns gestores preferem não avaliar a pessoa, apenas o seu comportamento, esquecendo da produtividade que sustenta o estratégico empresarial. Conscientizar gestores para avaliação imparcial é um grande desafio que a ferramenta exige.

Like(1) Reply 2 months ago

 Felipe Westin

Exibir mais

Gostou do conteúdo em português?

Fique informado sobre o que os líderes do seu setor têm a dizer sobre liderança, negócios e muito mais

Seguir Notícias e Opinião

**The
Economist**

Schumpeter

The measure of a man

Reports of the death of performance reviews are exaggerated

Feb 20th 2016 | From the print edition

IN RECENT months the business press has reverberated with cheers for the end of performance reviews. “Performance reviews are getting sacked,” crows the BBC. They “will soon be over for all of us”, rejoices the *Financial Times*. Such celebration is hardly surprising. Kevin Murphy, a performance-review guru at Colorado State University, sums up the general feeling about them: an “expensive and complex way of making people unhappy”. The problem is, they are not in fact being scrapped.



Douglas

A survey in 2013 by Mercer, a consulting firm, of 1,000 employers in more than 50 countries reported that 94% of them undertook formal reviews of workers’ performance each year and 95% set individual goals for employees; 89% calculated an overall score for each worker and linked pay to these ratings. It is true that a number of big companies have announced that they are abandoning annual performance reviews; this month IBM did so, joining Accenture, Adobe, Deloitte, GE, Microsoft and Netflix. In reality, though, they are no more getting rid of performance reviews than a person who shifts from drinking whisky to wine is becoming teetotal. Employee reviews are being modified, not abolished, and not necessarily for the better.

Four changes are proving particularly popular. First, companies are getting rid of “ranking and yanking”, in which those with the lowest scores each year are sacked. GE, which practised this system with particular enthusiasm under its previous boss, Jack Welch, has now dropped it. Second, annual reviews are being replaced with more frequent ones—quarterly, or even weekly. Third, pay reviews and performance reviews are being separated.

And fourth, some performance reviews are turning into performance “previews”, focusing more on discovering and developing employees’ potential than on rating their past work.

Is this new system of employee reviews any better than the old? There are good arguments for getting rid of ranking and yanking: the ritualistic decimation of the workforce on the basis of a single number routinely paralysed businesses in the run-up to each year’s reviews, killing creativity and setting workers against each other. Thereafter the picture is murkier.

Some of the arguments being advanced for the new-style reviews are hoopla. Deloitte says its new system is about “speed, agility, one-size-fits-one and constant learning”. The consulting firm’s employees sit down once a week with their “team leaders”. But good managers should give their charges constant feedback anyway. Adding another regular meeting to everyone’s calendar sounds like a formula for time-wasting. “One-size-fits-one” assessment is meaningless: a vital part of assessing people is measuring them against their peers—particularly when you have to think about who to promote or how to divvy out bonuses. It sounds nice to focus on people’s potential rather than their past performance. But how do you assess the former without considering the latter? And if decisions about pay are not based on performance, what will they be based on?

Some of the arguments are not just hoopla, but dangerous hoopla. Social scientists have repeatedly demonstrated that performance reviews are distorted by two things: office politics and grade inflation. Managers are susceptible to lobbying. They also have an incentive to put a positive spin on things, often against their own better judgment, because in assessing their subordinates’ performance they are, to a large extent, evaluating their own ability to manage. Deliver a series of damning verdicts on your team and you inevitably raise a red flag about your own leadership. But the more subjective the reviewing process becomes, the more powerful these distortions are likely to be: “instant” feedback sessions can easily become orgies of mutual praise that do not teach anybody anything.

For purists, such as Samuel Culbert of UCLA’s Anderson School of Management, this is proof that performance reviews are unsalvageable: better to get rid of them entirely than to replace one imperfect system with another. In fact there are good reasons why almost all organisations this side of Utopia use employee reviews of one type or another.

Insurance against lawsuits

Companies are always having to make difficult decisions, whether allocating limited resources (such as promotions and bonuses) or sacking people if they hold the organisation back or if the market turns down. It is preferable to make such decisions on the back of robust criteria rather than on the basis of managerial whim. Increasingly, firms also have to defend those decisions in the courts against people who feel hard done by. Firms that embrace more touchy-feely assessment systems, let alone get rid of them entirely, may be setting themselves up for legal nightmares.

Annual performance reviews can certainly be improved. Companies need to put more effort into guarding the guards—training them in how to conduct reviews and holding them accountable if they are overgenerous or otherwise sloppy. Google wisely encourages its managers to review each other's assessments. Bosses also need to be more rigorous about acting on what they discover: there is no point in amassing information about weak performers if you only act on it in a crisis.

However, provided they are carried out consistently, rationally and fairly, and supplemented with more frequent feedback, annual performance reviews have many virtues. They provide a way of measuring an employee's development over time (it is odd that some of those who criticise annual feedback for being too slow also criticise companies for being too short-term). They also provide a way of measuring all a company's employees against each other rather than just their immediate colleagues. Bill Clinton once said that the best approach to affirmative action was "mend it, don't end it". The same is true of annual performance reviews.

Reportagem 8 – Folha de São Paulo, 03/04/2016

03/04/2016 - 02h00

Empresas trocam ranking de notas por avaliação contínua de funcionários

GUILHERME CELESTINO
DE SÃO PAULO

As empresas têm substituído as avaliações esporádicas de desempenho dos funcionários, em geral uma ou duas vezes ao ano, por um processo de feedback mais contínuo.

A ideia é que a análise não seja só uma burocracia no trabalho e, sim, possa ser usada como ferramenta pelas companhias para alinhar e rever metas e ajudar no desenvolvimento do profissional.

[Feedback ajuda a motivar e reter funcionário, dizem especialistas](#)

A Microsoft passou de duas avaliações ao ano para, no mínimo, quatro. São feitas também conversas mais informais constantes entre chefe e membros de sua equipe.

Reinaldo Canato/Folhapress



Rodrigo Paiva, diretor de gerenciamento de ativos de software da Microsoft, no escritório em São Paulo

O processo ganhou ainda novo foco: em vez de se basear em resultados obtidos e comparar os funcionários em um ranking de notas, passou a ser analisado o impacto do profissional no negócio, diz Daniela Sicoli, 43, gerente de RH.

Rodrigo Paiva, 40, diretor de gerenciamento da empresa, diz que a conversa com seu gestor se tornou mais frequente. "Fica mais fácil saber a direção que as coisas estão

tomando, e como melhorar meu trabalho antes de receber a avaliação formal", diz.

Na Dell, o gerente também não dá mais nota e nem faz comparação entre a equipe.

"O sistema deixa mais claro o impacto do meu trabalho e fico a par das expectativas sobre mim", afirma Clarissa Costa, 37, consultora de marketing da Dell.

A proximidade entre a chefia e seus funcionários é uma das características da nova forma de avaliar, diz Marcos Vono, 52, dono da consultoria de RH MVono.

Em vez de definir apenas os objetivos do ano, o feedback ocorre a todo momento, seja após uma reunião ou na entrega de um projeto.

Essa nova dinâmica é reflexo da mudança na gestão das empresas, que mudam mais rapidamente suas prioridades diante de um volume maior de informações.

"A análise em tempo real ajuda a distribuir melhor as tarefas e tira o peso do ombro do gestor", diz Francisco Homem de Mello, 31, dono da start-up de análise de desempenho Culture.Rocks.

Outra característica do novo modelo é o feedback 360 graus, no qual todos os funcionários são avaliados, tanto por chefes quanto por colegas.

"A vantagem é que os subordinados têm a oportunidade de criticar livremente seus superiores", diz Alexandre Rangel, 65, sócio da Alliance Coaching.

Para a técnica funcionar, contudo, é necessário assegurar o anonimato do avaliador. "Requer também grande maturidade dos profissionais, que devem estar abertos a receber críticas", diz Rangel.

Paiva passa pelo pelo procedimento na Microsoft. "É importante para gerar transparência dentro da empresa."

TEMPO

As companhias não devem, contudo, abandonar a avaliação mais demorada, diz Rodrigo Vianna, 39, diretor executivo da Talenses.

"Fazer análises constantes pode resultar num processo mais superficial e impessoal. É importante que haja espaço para uma conversa mais prolongada", afirma.

Na consultoria Accenture, um estudo interno mostrou que a empresa gastava muito tempo no processo de avaliação e o sentimento geral era de insatisfação.

"Nós também percebemos que usávamos o mesmo modelo para toda a empresa, mesmo operando com vários negócios diferentes", diz Himanshu Tambe, 50, diretor executivo da consultoria.

A Accenture deixou de usar ranking de notas entre os profissionais, passou a enfatizar as metas futuras e customizou a metodologia para cada um dos braços do negócio.

Vono, da MVono, ressalta que a mudança na forma de avaliação só é efetiva se houver preparo dos envolvidos.

"Se o chefe não tem credibilidade com seus subordinados de nada adianta fazer análises frequentes. É preciso ter uma liderança preparada para fazê-lo".

Para Vianna, a companhia deve criar uma estrutura de suporte aos funcionários para o pós-avaliação. "Não pode ser apenas um banco de dados. A empresa deve oferecer ferramentas para que o profissional corrija os erros."

DE TAYLOR AOS 360 GRAUS

Como as técnicas de avaliação evoluíram ao longo do tempo

1800: Em 1842, o serviço público dos EUA implantou sistema de relatórios anuais de desempenho. Em 1880, foi a vez do Exército americano. Inspirados no taylorismo, avaliavam produtividade

1950: Após a Segunda Guerra, a avaliação ganhou espaço nas empresas. O sistema passou a levar em conta também o comportamento das pessoas no escritório, mas atraiu críticas por não haver autoavaliação

1960: Além de dar espaço ao próprio funcionário na gestão de desempenho, as empresas passaram a usar o processo como forma de determinar metas futuras -em vez de ser apenas um retrato do momento

1970: A subjetividade das avaliações é alvo de críticas e leva a processos judiciais. As companhias buscam formas de tornar o processo mais metódico, como escalas de avaliação e testes de psicometria

1980: A satisfação e o engajamento dos funcionários ganham importância, assim como o desenvolvimento do profissional. Para isso, entram métricas de competências, como trabalho em equipe e comunicação

Atual: Com hierarquias mais flexíveis, a avaliação leva em conta chefe, colegas e clientes, o chamado feedback 360 □□ graus. O processo fica mais constante e contínuo, em vez de esporádico, mudança facilitada pela tecnologia

CRÍTICA POSITIVA

Como garantir que o feedback ajude a equipe

NA HORA: Faça a crítica no momento em que o funcionário entrega o trabalho, e não somente no período determinado para a avaliação. Isso deixa o processo menos engessado e permite que o profissional identifique melhor as correções necessárias

PRIVACIDADE: Elogios podem ser feitos em público, para que sirvam não apenas de reconhecimento ao profissional como também de incentivo aos colegas. Já os feedbacks negativos devem ser feitos em particular, para que a pessoa não se sinta exposta em um momento de fragilidade

ESPECÍFICO: É importante contextualizar a crítica com exemplos de situações em que o erro ocorreu. Ser muito generalista na desaprovação pode passar a impressão de que é um ataque pessoal ao funcionário

FUTURO: Mais importante do que apontar os erros cometidos é indicar como o profissional pode melhorar o desempenho dali para frente. Dê exemplos práticos de como o trabalho deveria ser feito e deixe claro as metas que espera dele

RESPOSTA: A avaliação deve ser uma conversa e não uma imposição. Permita ao funcionário responder as críticas apontadas e, mais importante, tirar dúvidas sobre como poderia ter agido de forma diferente

Como a Adobe aboliu as avaliações de performance

EMPREENDEDORISMO › COMO A ADOBE ABOLIU AS AVALIAÇÕES DE PERFORMANCE

ARTIGOS · PESSOAS · DESENVOLVIMENTO

549
SHARES

Facebook

Twitter

Mais...

ESTE CONTEÚDO JÁ AJUDOU
EMPREENDEDORES **32**



A forma de avaliar a performance dos colaboradores varia muito de empresa para empresa. Entenda com a Adobe mudou a forma de avaliar seus funcionários e o impacto dessa ação.

Francisco Homem de Mello
Culture.Rocks
Fundador

28. ABR. 16

Há três anos, a Adobe "aboliu" a prática tradicional de avaliação de performance do seu vocabulário de recursos humanos. "Aboliu" entre aspas, pois ao contrário do que se faz entender pela imprensa, foi muito mais uma adaptação do processo tradicional, que já conhecemos há décadas, às novas **práticas de feedback** constante, sem "rating", e um desacoplamento completo dos **processos de crescimento** e desenvolvimento dos **processos de reconhecimento** e *compensation*.

Por processo tradicional, entende-se um grande esforço de avaliação de performance anual que servia, em muitas empresas, e indevidamente, a dois propósitos:

1. Definidor de decisões de carreira e *compensation*: promoções, bônus, opções de ações sucessão; ou

2. Trigger para que performance e comportamento fossem discutidos entre gestores e funcionários.

O problema, como já discutimos várias vezes, é que esses dois propósitos não andam bem juntos. Feedback olha para o futuro, ele tenta entender como o funcionário pode melhorar suas ações para que obtenha resultados cada vez melhores, e, em consequência, atinja seus objetivos pessoais.

Reconhecimento, por outro lado, olha para o passado: quanto o funcionário entregou de resultados e impacto à empresa e como isso deve ser recompensado para que ele e seus colegas, dentro do possível, sintam-se motivados a fazer o mesmo.

Muitas empresas e gestores, no entanto, conduzem os dois processos simultaneamente. Ou seja, a avaliação de desempenho acaba sendo a única instância em que a performance do funcionário é discutida, e, portanto, o único momento do ano em que feedback é dado e recebido.

O feedback, principalmente nos casos de pares-a-pares, sai morno, devido ao medo que de afetar a remuneração do(a) colega. E para piorar, algumas empresas fazem as duas discussões – feedback e reconhecimento – numa mesma reunião, o que acaba com a qualidade do feedback, pois se numa mesma reunião o feedback é dado antes da decisão de remuneração, o funcionário está aflito e ansioso demais para ouvir o feedback; se é dada depois, ele está feliz ou triste demais para ouvir o feedback. Ou seja, é a famosa árvore de consequências perde-perde.

Na Adobe, não era muito diferente: não havia um processo de feedback contínuo que servisse de espinha dorsal dos esforços de crescimento e desenvolvimento na empresa. Assim, a avaliação anual, que tinha como produto principal a decisão de reconhecimento, acabava sendo muito difícil. A organização inteira tentava revisitar a performance coletiva do ano todo. Obviamente, não funcionava. Todos ficavam cansados, exauridos, e os objetivos eram pouco atingidos.

Outra grande limitação estratégica encarada pela Adobe era o *framework* de metas anuais. A empresa passava por uma guinada muito grande no seu negócio e mercado: a empresa ia de provedora de software *on-premises* para uma empresa totalmente baseada na nuvem que atendesse às mais variadas demandas criativas e de mídia dos seus clientes. Isso implicava em mudanças constantes de prioridades e direção e na necessidade de um processo de gestão mais ágil e flexível. Nas palavras de um funcionário, “quando chegávamos ao fim do semestre, nossas metas já não faziam o menor sentido”.

Todas essas limitações internas e externas serviram de pano de fundo para tudo o que aconteceu na Adobe. Foi então que Donna Morris, sua SVP de Gente, numa viagem à Índia, acabou dando uma entrevista que mudaria tudo. Na entrevista, Morris comentou que estava “farta” das avaliações de performance e a declaração teve tanta repercussão que a executiva acabou usando o *momentum* gerado para de fato buscar algo diferente.

- O novo desenho

Como na GE, a equipe de RH da Adobe decidiu adotar uma metodologia ágil para redesenhar e implementar uma nova forma de gerir performance. Foram feitas pesquisas, entrevistas e workshops com as lideranças da empresa, com o intuito de entender o que era produtivo e o que era improdutivo no processo antigo e o que deveria ser buscado em um novo desenho.

O resultado foi chamado de “*Helping our employees do and be their best, each and every day*”. A escolha de palavras foi importante, pois “do” e “be” eram verbos presentes na marca da empresa (A-do-be).

O formato escolhido era extremamente simples: check-ins constantes – encorajam-se conversas mensais ou bimestrais – entre gestor e subordinado. O formato dos check-ins é baseado em um tripé de:

1. Expectativas: o que é esperado do funcionário, sua performance (uma análise do passado e uma discussão de causas e efeitos), estabelecimento de novas expectativas, ou prioridades;

2. **Feedback:** O que o funcionário está fazendo de condutivo à sua performance e o que está atrapalhando sua performance; e
3. **Crescimento:** como o funcionário pode se desenvolver para melhorar na sua função e atingir seus objetivos de carreira.

O papel do RH no processo passou de "dono" para o de treinador e facilitador. A avaliação anual foi descontinuada em favor dos *check-ins*, e a decisão *decompensation* passou a ser tomada em um ciclo mais curto e simples a cada Janeiro.

- **Reconhecimento: a grande questão**

Quem vê a troca da avaliação anual de performance por *check-ins*, *feedback contínuo* e *abolição de ratings* não consegue parar de se perguntar como fica a meritocracia na história. Identificar e recompensar desproporcionalmente os funcionários que tiveram maior impacto, em detrimento dos que tiveram menor impacto.

Na Adobe, a teoria é que o gestor, após um ano de *check-ins* frequentes com seus funcionários sobre performance e comportamento, tem uma visão muito clara do impacto gerado e alinhamento cultural dos seus subordinados diretos, de modo que a decisão de remuneração fica muito facilitada.

Assim, ao fim do ano, quando ocorrem decisões de remuneração, os gestores recebem pacotes de *bônus*, aumentos salariais, *stock-options*, dias de folga, etc. O gestor é então convidado a usar seu julgamento para alocar seu "arsenal" de reconhecimento da maneira mais eficiente possível. Assim, ele pode concentrar *stock-options* para os funcionários mais empreendedores/orientados para o longo-prazo, concentrar *bônus* aos que valorizam liquidez e aumentos salariais para os funcionários que possuem um custo de vida alto, de acordo com o que sabem das expectativas e preferências de cada um.

SEGUNDO A ADOBE E PARA A SURPRESA DE MUITOS, OS DIAS DE FOLGA ESTÃO ENTRE AS FERRAMENTAS DE RECONHECIMENTO DA EMPRESA.

À área de RH cabe monitorar a alocação "à distância", para identificar possíveis distorções excessivas ou inapropriadas, e treinar os gestores para que tomem as melhores decisões ao seu alcance.

Reportagem 10 – Valor Econômico, 14/07/2016

Valor^{ECONÔMICO}

 [Imprimir \(\)](#)

14/07/2016 - 05:00

Enfim, surge um novo modelo de avaliação

Por Vicky Bloch

Finalmente vi, na semana passada, um grande sonho profissional se realizar. A avaliação de desempenho como aconteceu até hoje está com seus dias contados. Em uma apresentação realizada pela GE, empresa que consistentemente vem influenciando os rumos da gestão das corporações, enxerguei o movimento pelo qual esperava há muito tempo.

Até agora, de forma generalizada, a avaliação de desempenho vem cumprindo nas organizações um papel ainda autoritário, mecânico e usado para justificar várias decisões de remuneração e de desligamento. Pouco se usou efetivamente dessa ferramenta para engajamento e desenvolvimento. Tudo o que se referia ao futuro estava fora desse processo e o resultado individual sempre se sobressaiu em detrimento do todo.

Utilizando-se de métodos diversos, as empresas tratavam de ranquear seus profissionais para identificar aqueles no topo da lista que mereciam ser promovidos e aqueles que deveriam ser rapidamente eliminados. O objetivo principal da avaliação era basicamente servir de instrumento para implantação dos programas de participação nos lucros e resultados ou para programas de bônus/meritocracia.

Nesse sentido, as necessárias conversas entre chefes e equipes - para as quais sempre investimos horas e mais horas de treinamento - nunca aconteciam. Ou melhor, para não ser injusta, digo que elas só aconteciam com os raros chefes que tinham real interesse no crescimento de seus subordinados e que entendiam como essas conversas tinham uma fundamental importância para a obtenção de melhores resultados.

A GE percebeu que a abordagem correta desse assunto não demandava uma mudança de processo, mas sim uma grande transformação cultural, com uma revisão da operacionalização de seus valores. Eles simplesmente jogaram fora todos os modelos de avaliação que usavam até agora e estão implantando algo completamente novo. Agora imaginem o tamanho desta revolução para uma empresa gigante, processual e, no passado, grande disseminadora dos ranqueamentos para definir remuneração.

Para implantar esse novo modelo, a companhia fez uma profunda leitura de cenário, incluindo na sua análise a importância da informação em tempo real. Qualquer pessoa pode fazer suas observações (sejam críticas, elogios ou sugestões) a um colaborador da empresa a qualquer momento por meio de um sistema ao qual somente o próprio indivíduo tem acesso. O objetivo é que o colaborador se utilize desses feedbacks para melhorar o seu desempenho apenas. O impacto de um funcionário saber em tempo real o que se pensa dele e de seu desempenho, acredita-se, pode levar a importantes mudanças de rumo.

Além disso, a empresa ressaltou a importância de não se dar foco ao feedback, mas ao "feedforward". Ou seja, fazer com que os gestores e colaboradores se preocupem em como ser melhores, olhando para onde querem chegar, e não simplesmente se apegar a informações e críticas sobre o passado.

Ainda não se sabe se esse modelo adotado pela GE será definitivo, ou se será o novo padrão utilizado pelo mercado, mas certamente ele rompe barreiras e admite, pela primeira vez, a possibilidade de se desvincular completamente a remuneração da avaliação de desempenho. O que faz todo sentido.

Esse novo movimento cobrará das lideranças a capacidade de se engajarem em um novo tipo de relação com os funcionários. E, dos indivíduos, cobrará uma maior responsabilidade perante seu próprio desenvolvimento. Até mesmo as relações hierárquicas serão questionadas na medida em que todos ao meu redor serão responsáveis pelo meu desenvolvimento. Chefes serão muito mais parceiros do que superiores hierárquicos.

Tal transformação cultural, que começa a ser testada também por outras grandes empresas como Accenture, Deloitte, Microsoft, LinkedIn e IBM, promete promover ambientes em que as pessoas enxergarão um maior significado no que fazem e no resultado do seu trabalho, e com isso se sentirão motivadas para apresentar o melhor desempenho possível. Se tantas empresas grandes e acostumadas a modelos organizados de avaliação estão revendo suas práticas, é sinal que de fato alguma coisa não estava mais fazendo sentido.

Preparem-se. Está caindo por terra aquele defasado modelo que herdamos desde a época da industrialização. E essa é uma notícia fantástica.

Vicky Bloch é professora da FGV, do MBA de recursos humanos da FIA e fundadora da Vicky Bloch Associados

Reportagem 11 – Folha de São Paulo, 09/04/2017

Empresas trocam formulário e nota por bate-papo com o chefe



(http://app-na.readspeaker.com/cgi-

bin/rsent?

customerid=6977&lang=pt_br&readid=news&url=)

DE SÃO PAULO

09/04/2017 02h00

A efetividade do modelo tradicional de avaliação de desempenho -com formulários, notas e balanços anuais- vem sendo questionada por todos: especialistas, empresas e funcionários.

"De que adianta existir uma ferramenta se ela não é valorizada pelos gestores?", afirma Bruno Andrade, líder da área de engajamento da consultoria Aon Brasil.

Para ele, os profissionais encaram a avaliação de forma protocolar, porque não acham que o processo leva a algum lugar. Outro motivo de resistência, segundo ele, é a presença das notas, que "rotulam e limitam".

"Sempre me incomodou esse negócio de ter que encaixar as pessoas dentro de blocos. Cada ser humano é tão complexo. Isso não faz o menor sentido", afirma a economista Renata Freezs, 39, gerente de estratégia e mercado da Klabin, fabricante de papel e celulose.

A empresa começou a eliminar o sistema tradicional de avaliação de desempenho no fim de 2015. Hoje, o processo já está consolidado.

No lugar de formulários, notas e feedbacks, entraram "conversas de qualidade", nas quais líder e funcionário discutem as oportunidades de crescimento (<http://www1.folha.uol.com.br/sobretudo/carreiras/2017/04/1871765-geracao-y-quer-um-emprego-que-ame-mas-deve-ter-paciencia-para-crescer.shtml>) -e não mais as falhas cometidas.

"O termo feedback se desgastou com o tempo. Passou a ser algo desconfortável para os dois lados", diz Sergio Piza, diretor de gente e gestão da companhia.

Ele conta que, no começo, os líderes foram treinados para criar planos de desenvolvimento construtivos, não reativos. "Não vou pensar no defeito da pessoa, mas tentar entender o que ela precisa para entregar mais resultado."



Carolina Souza, 34, gerente de marketing da fabricante de bebidas Diageo, na sede da empresa, em São Paulo

Depois da mudança, Freezs passou a fazer reuniões semanais com sua equipe e, a cada três meses, conversas individuais. "É um processo mais maduro e humano. Demanda tempo, mas vejo isso como um investimento", diz.

A redução da burocracia, na visão de Piza, traz de volta o que realmente interessa: o desenvolvimento dos profissionais. "A gente ganhou tantas ferramentas que elas acabaram se tomando o fim, não o meio."

Para a psicóloga Izabela Mioto, professora dos cursos de pós-graduação de administração da FAAP, a tendência é que as empresas, aos poucos, comecem a rever seus sistemas de avaliação.

"Mas não adianta buscar uma roupagem moderna se não houver formação de líderes com esse entendimento. O processo vai levar para o mesmo lugar", afirma.

SEM NOVIDADE

Nem todo mundo concorda que a falta de eficácia dos sistemas de avaliação está na ferramenta em si. "Não há nada de novo em promover conversas, sem um balanço anual. Já fazíamos isso na década de 1980", diz psicóloga Leni Hidalgo, professora de gestão de pessoas do Insper.

Segundo a especialista, se os chefes só dão feedbacks aos funcionários uma vez ao ano, esse é um problema de gestão, não do instrumento.

"Eliminar a burocracia pela burocracia é importante, mas não podemos jogar o bebê junto com a água da bacia. Temos que eliminar só o que é ruim", afirma.

A administradora Carolina Souza, 34, trabalha na fabricante de bebidas Diageo há quatro anos. "A empresa leva muito a sério a avaliação, e esse é um fator de retenção (<http://www1.folha.uol.com.br/sobretudo/carreiras/2017/03/1867592-para-nao-ficar-parado-profissional-deve-criar-seu-plano-de-carreira.shtml>) para mim", conta a gerente sênior de marketing.

Para Souza, as janelas formais garantem a transparência do processo, já que, de uma forma ou de outra, os profissionais serão analisados -o que pode influenciar nas promoções. "Aqui, me sinto muito segura porque sei o que esperam de mim e vejo que o método é justo."

MUITO FEEDBACK

Uma das maiores reclamações dos profissionais em relação ao modelo tradicional de avaliação de desempenho é a ausência de feedbacks constantes. "O colaborador pensa: 'Fiquei um ano inteiro sem acompanhamento e, no fim, recebo uma nota'", afirma Bruno Andrade, da consultoria Aon Brasil.

Para o especialista, a maioria das pessoas fica presa aos processos formais das empresas e não toma a iniciativa de pedir um retorno ao chefe.

"Às vezes, com a correria, ele não colocou isso na agenda, mas não significa que não queira conversar. O funcionário pode estimular o diálogo (<http://www1.folha.uol.com.br/sobretudo/carreiras/2017/03/1865555-introvertidos-podem-ser-bons-lideres-se-usarem-observacao-dizem-especialistas.shtml>), diz.

Porém, é necessário manear na dose. Afinal, cobrar feedbacks a toda hora pode indicar carência.

"Há pessoas que são inseguras e precisam de validação a cada momento. Isso não é saudável", considera a psicóloga Izabela Mioto, professora dos cursos de pós-graduação de administração da Faap.

Se a ânsia de receber feedbacks mais frequentes for muito intensa, ter uma conversa franca com o gestor é o melhor caminho. O importante é saber como expressar esse desejo sem usar um tom acusatório.

"Em vez de dizer para o chefe que ele não dá tanto retorno como a pessoa gostaria, pode falar que ela sente necessidade de ter mais feedbacks. Percebe a diferença?", afirma Mioto.

Além disso, também é importante aprender a perceber os sinais do ambiente. "Muitas vezes, a comunicação não é direta. Temos que ir além do que é passado verbalmente."

De nada adianta pedir feedback se a postura em relação a ele for apenas de autoafirmação, e não de escuta e aprendizado.

"Não tem como não ficar chateado com uma avaliação ruim. Para além disso, é preciso usá-la para assumir as fraquezas e entender como se diferenciar dos demais a partir dos pontos fortes", afirma a psicóloga Leni Hidalgo, professora de gestão de pessoas do Insper.

PUBLICIDADE

Reportagem 12 – Você S.A., Junho de 2017

UM CONTEÚDO DE **vocês/a**

Um feedback para cada dia da semana

Bancos americanos criam novo formato de avaliação que analisa o desempenho dos profissionais diariamente – e isso deve chegar em breve ao Brasil

Por **Michele Loureiro**

🕒 13 jul 2017, 17h04 - Publicado em 13 jul 2017, 17h00



JP Morgan, nos Estados Unidos: o banco vai implementar, até o final do ano, uma ferramenta que permite aos funcionários dar ou solicitar um feedback formal a qualquer momento (Getty Images/Getty Images)

PUBLICIDADE

Receber e dar **feedback** é um dos maiores desafios de qualquer profissional. Embora seja algo essencial para o desenvolvimento, ninguém está completamente preparado para ouvir – ou dizer – que algo precisa ser aprimorado. A novidade é que, agora, você precisa estar pronto para enfrentar essa situação todos os dias. Sim, num futuro próximo, a tradicional avaliação de desempenho pode começar a ser diária. O primeiro passo para isso foi dado pelos bancos americanos, conhecidos por irradiar novidades de gestão de pessoas e que já estão adotando esse método.

Em abril, o **Goldman Sachs**, instituição americana especializada em investimentos, introduziu o novo sistema de avaliação, que foi batizado de 365 por avaliar o universo completo (360 graus) de um profissional nos cinco dias úteis da semana. Um mês antes, o JP Morgan havia comunicado que até o final do ano terá um sistema semelhante, com uma ferramenta que permitirá a todos os colaboradores pedir e dar feedback a qualquer pessoa da organização, a qualquer hora. O que significa que, depois de uma reunião ou de uma conversa no cafezinho, você poderá ser avaliado formalmente. O **Morgan Stanley**, concorrente dos outros dois bancos, também avisou que tem a intenção de modificar seu sistema de avaliação no curto prazo.

Avaliação 365 na Prática

Todo dia

Depois de uma reunião, da conclusão de um projeto ou mesmo de uma conversa informal, todos os colaboradores podem fazer avaliações ou pedir feedback aos demais envolvidos na atividade relacionada, sejam eles gestores, pares, fornecedores ou clientes.

Como fazer

Os feedbacks devem ser breves e inseridos numa plataforma específica, que pode ser acessada de computadores ou por aplicativos de celular.

O que acontece

Todos os dados ficam arquivados e formam uma linha de performance do profissional, que tem a chance de corrigir problemas de forma mais rápida.

Além disso

Os dados obtidos são analisados por programas de people analytics, ferramenta de Big Data, e usados pelas empresas para tomar decisões estratégicas.

Fonte: Goldman Sachs

As instituições prometem que o processo será transparente: todos saberão quem está dando o feedback – a exceção ocorre em casos sensíveis, quando envolve questões pessoais que possam comprometer o desempenho. Nesses casos, há a opção de passar a avaliação para o supervisor do colaborador para que o chefe torne o feedback anônimo. Para facilitar esse ambiente de avaliações instantâneas, os bancos disponibilizarão aplicativos de celular. Além de fazer parte da avaliação, as informações trocadas entre os funcionários servirão de banco de dados para as organizações – e alimentarão o famigerado big data para ajudar na tomada de decisões estratégicas. Outra vertente pede que a performance de cada profissional seja automaticamente registrada sem precisar da avaliação de um superior, o que diminuiria a subjetividade do processo.

Adeus às notas

Além da mudança na periodicidade, o novo formato deverá eliminar de vez as temidas notas numéricas, que serão substituídas por adjetivos como “oportunidade de melhora” e “ponto forte”. A ideia é deixar claro que o processo visa ao progresso do funcionário e ao estímulo de mais conversas cara a cara entre gerentes e subordinados. Segundo os especialistas de RH dos bancos americanos, as mudanças no formato de avaliação atendem a uma demanda dos próprios empregados, que recebem bônus de acordo com o desempenho e querem corrigir os rumos rapidamente

Ainda é difícil afirmar quando o movimento chegará por aqui, mas deve ser no curto prazo. Desde a década de 70, tendências observadas nos bancos americanos acabam desembarcando no Brasil. O Goldman Sachs, por exemplo, foi uma das grandes influências de Jorge Paulo Lemann para construir a cultura do Banco Garantia, que inspirou a da Ambev e se espalhou por boa parte das companhias brasileiras. Segundo Isis Borge, gerente de divisão da consultoria Robert Half, de São Paulo, por aqui já existem empresas de tecnologia pensando nesse tipo de avaliação, e parte delas pretende colocá-la em prática até o final do ano. "Como é algo novo, a metodologia ainda encontra algumas barreiras, como a necessidade de investir em uma estrutura interna e criar processos que sejam efetivos", afirma.

É bem verdade que nem a avaliação 360 graus é realidade em todas as organizações ainda e que muitas enfrentam dificuldades para executar o modelo — e, conseqüentemente, não estão maduras para o processo da 365. Por isso, a probabilidade é que alguns setores saiam na frente com o novo formato, que faz mais sentido nos setores financeiro, farmacêutico, de tecnologia e telecomunicações. "É um formato que funciona bem com os millenials, já que eles costumam precisar de mais reafirmações e feedbacks que indiquem se estão no caminho certo", diz Alexandre Benedetti, diretor das divisões de finanças e tributário, jurídico e RH da Talenses, consultoria de recrutamento, de São Paulo.

Obstáculos

Esse tipo de avaliação não funciona para todas as áreas. No setor de pesquisa e desenvolvimento de uma empresa do setor farmacêutico, por exemplo, em que o trabalho de um profissional pode levar cerca de dez anos para ter algum resultado, seria difícil avaliá-lo com precisão todos os dias. A mesma dificuldade ocorre numa empresa com grande estrutura, em que um diretor coordena 100 pessoas, pois seria difícil atender a uma grande demanda de feedbacks constantes. Ou então em companhias familiares ou menores, que ainda não contam com um sistema formal de avaliação de desempenho estruturado.

Fica claro que essa forma de avaliação será interessante e positiva apenas se ambas as partes, gestor e colaborador, tiverem maturidade, interesse e abertura para dialogar sobre seus desempenhos diariamente. "É preciso uma mudança cultural para que o feedback vá além de conversas cotidianas. Do contrário, pode se transformar num meio para resolver pequenos conflitos", afirma André Ribeiro, consultor de carreira na Produtive, de São Paulo.

Outra questão que pode ser levantada com base no novo modelo é o tempo gasto para avaliar. "Esse processo tem de estar completamente alinhado à cultura da organização para não virar um ladrão de tempo nas empresas", diz Marcelo Leite, especialista em recursos humanos, de São Paulo. No Goldman Sachs, a consultoria Deloitte contabilizou que o processo de avaliação de desempenho toma, em média, 28 horas de trabalho por empregado a cada ano e a estimativa total é de 2 milhões de horas anuais para a empresa como um todo. Com as avaliações diárias, a expectativa é que o tempo seja usado de outra forma — ainda que não se reduza. A ideia é que a avaliação seja feita durante as conversas naturais da hora do café, por exemplo, em vez de ser um evento formal no calendário dos empregados.

Mais estressante?

Embora não fique sempre claro, todas as companhias que oferecem um processo de avaliação de desempenho, seja ele qual for, analisam os profissionais constantemente — mesmo que a avaliação seja anual ou semestral, o empregado passará o ano todo sendo avaliado, mas só receberá o feedback uma ou duas vezes ao ano. "A diferença da avaliação 365 é que permite mais agilidade nas respostas a cada situação", diz Alexandre, da Talenses.

A possibilidade de ser formalmente avaliado em tempo integral pode gerar desconforto, mas ao longo do processo isso pode ser amenizado com a chance de evoluir com mais rapidez. Para Isis, da Robert Half, os impactos na rotina são poucos, pois o intuito da avaliação 365 é ser prática e não exigir muito tempo durante o processo. "Se a pessoa não estiver aberta a receber feedbacks, esse momento pode ser estressante. Mas o funcionário que busca melhoria contínua com certeza vai agregar informações importantes à sua vida", afirma.

Ainda não é possível determinar se a avaliação 365 será usada no mercado de trabalho em larga escala, mas é fato que a possibilidade de corrigir a rota — e ter isso documentado — pode ser um trunfo para gestores e funcionários em tempos de alta competitividade. Agora, é se preparar psicologicamente para ser observado (e ranqueado) o tempo todo.