



A importância da avaliação de desempenho e os seus impactos no crescimento das organizações

No contexto actual de mudança rápida, o desempenho dos colaboradores e a sua capacidade de acompanhar este ritmo acelerado é de grande importância para o crescimento das organizações...

Setembro de 2019



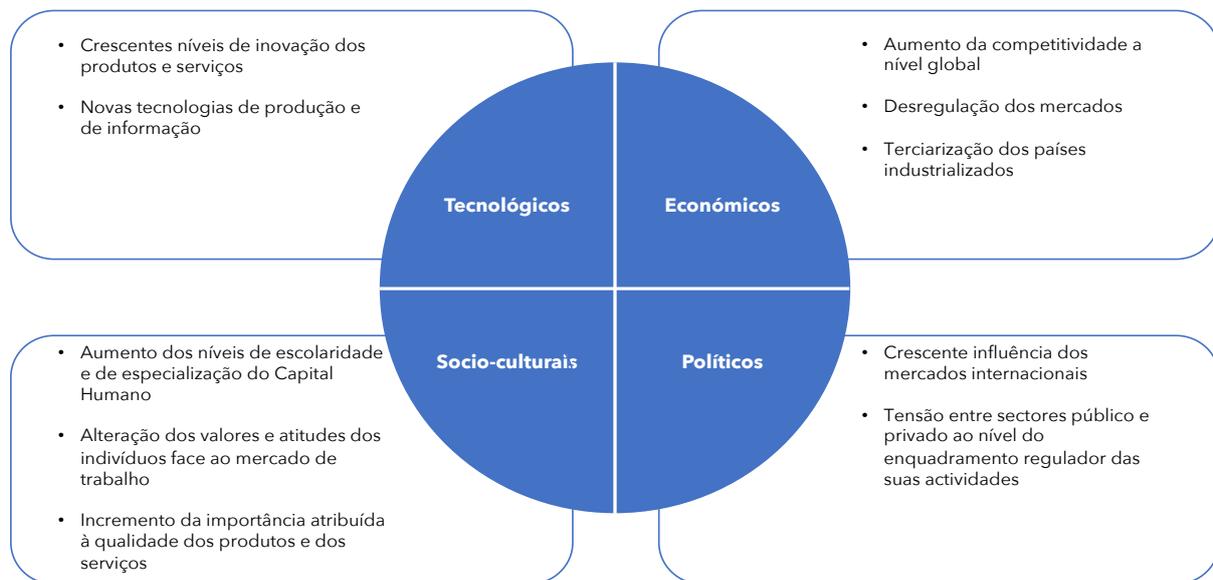
No contexto actual de mudança rápida, o desempenho dos colaboradores e a sua capacidade de acompanhar este ritmo acelerado é de grande importância para o crescimento das organizações. Para garantir que os colaboradores consigam atingir os seus objectivos é necessário avaliar o seu desempenho, analisar os resultados alcançados, bem como o seu potencial. Isto possibilita alinhar as expectativas de progressão dos colaboradores com os objectivos a que as organizações se propõem e, conseqüentemente, garantir que os colaboradores se encontram motivados e enquadrados na resolução desses mesmos objectivos.



Mudança Actual nas Organizações

Nos tempos que correm, as organizações enfrentam cada vez mais desafios que as obrigam a constantes mudanças e processos de adaptação. Estes desafios advêm principalmente de factores externos, como a globalização dos mercados, o crescente desenvolvimento tecnológico, os novos paradigmas face ao que se considera ser o papel social das organizações perante a sociedade e os factores políticos que influenciam cada vez mais a actividade empresarial a nível global.

Estes desafios dividem-se, assim, em quatro vertentes:



Os desafios de foro tecnológico têm sido, em grande medida, os que mais têm pressionado as organizações a reformular a sua actividade, tanto em termos físicos, sociais, estruturais como estratégicos. Para além disso, são também dos desafios que maior impacto produzem ao nível da estrutura de custos das empresas, uma vez que exigem avultados investimentos na aquisição e modernização de equipamentos, software, licenças, manutenção, formação e, num outro patamar, investigação e desenvolvimento.

Os vários desafios acima identificados têm conduzido a mudanças significativas na forma como as organizações encaram o mercado e definem o seu posicionamento. Estas mudanças têm ocorrido, principalmente, a três níveis: tecnológico, satisfação do cliente e organização interna.

Dado os padrões cada vez mais elevados de exigência dos clientes, bem como as inovações introduzidas quer pelos avanços tecnológicos, quer pela forte concorrência que hoje em dia advém dos quatro cantos do mundo (a tão afamada globalização), várias organizações têm procurado introduzir inovações e melhorias que se julga serem valorizadas pelos clientes, enquanto outras

têm canalizado esforços para a manutenção e acompanhamento dos padrões já instituídos no mercado. Entretanto, com as trocas comerciais entre países cada vez mais frequentes e intensas, é também necessário ter em conta as exigências desses novos mercados.

Apesar da sua extrema importância, tem-se também verificado, nos últimos anos, uma perda de estabilidade a nível da estrutura das organizações, sendo que estas têm vindo progressivamente a implementar um achatamento da sua pirâmide estrutural, diminuindo níveis hierárquicos e, para além disso, orientando a sua actividade não por agrupamentos funcionais, mas passando a orientar a sua operação para resultados. Adicionalmente, tem-se observado ainda algumas alterações no que concerne aos valores nucleares da cultura organizacional das empresas, sendo que os gestores direccionam cada vez mais a sua atenção para a qualidade dos produtos e serviços, incentivando a autorresponsabilização e a inclusão dos colaboradores.

Importa ainda referir que, ao nível organizacional, e devido ao nível cada vez mais elevado de especialização do capital humano, da sua exigência ao nível de condições laborais e da liberalização do mercado de trabalho, as organizações têm tido necessidade de repensar a forma como gerem o seu capital humano, de forma a conseguir captar talentos e a manter os seus colaboradores motivados e alinhados com a estratégia da empresa.

Este contexto implica novas formas de organização das empresas e da gestão de recursos humanos. Tal implica novas abordagens e métodos na avaliação do desempenho dos colaboradores.

Os desafios actuais na gestão de RH

São cada vez mais comuns e complexos os desafios que as organizações enfrentam na área de recursos humanos. Alguns desafios são derivados do contexto actual que é caracterizado por mudanças rápidas e, por isso, a necessidade de rápidas respostas de adaptação da realidade das organizações ao contexto actual de grande competitividade, bem como a necessidade de adaptação por parte dos colaboradores.

O conceito de “emprego para a vida” tornou-se extemporâneo e, num mercado de trabalho cada vez mais liberalizado e onde os indivíduos são mais qualificados e especializados do que nunca, estes passam ser cada vez mais exigentes relativamente às condições de trabalho, de progressão na carreira, de aprendizagem contínua e a outros benefícios que os possam manter motivados a trabalhar numa organização.

Aliás, esta crescente necessidade de se valorizar o capital humano de uma organização e não apenas do seu trabalho deu origem a um conceito designado por “*Quality of Working Life*”, que progrediu nas sociedades democráticas nos últimos anos e que tem ganho cada vez mais impor-

tância. Assim, este novo conceito exige que as organizações (e as suas áreas de gestão de pessoas) valorizem cada vez mais os seus colaboradores, sejam flexíveis e que estejam dispostas a rever alguns dos seus procedimentos e políticas mais restritivas para conseguir aumentar o bem-estar dos seus colaboradores. Porque o capital humano é, cada vez mais, o activo mais valioso das organizações, especialmente nas organizações ligadas aos serviços.

Para além disto, outras necessidades como a formação constante e o coaching são cada vez mais valorizadas pelas novas gerações de profissionais e uma componente importante que afecta o desempenho dos mesmos.

Um dos maiores desafios que a gestão de recursos humanos enfrenta nos dias de hoje é, assim, garantir a motivação do seu capital humano e a sua manutenção na organização.

Colaboradores, especialmente aqueles que já pertencem a uma empresa há vários anos, podem alcançar uma altura na sua carreira em que sentem uma desmotivação em relação ao seu emprego. Em empresas de grandes dimensões, pode ser difícil aos indivíduos identificarem a sua própria posição na estrutura, promover um sentimento de não envolvimento na organização e assim, despoletar um sentimento de desmotivação. Esta pode levar a que o colaborador não atinja os seus objectivos pessoais e a que os objectivos gerais da organização possam também ficar comprometidos.

Esta crescente necessidade de ser valorização do capital humano de uma organização e não apenas do seu trabalho deu origem a um conceito designado por "Quality of Working Life".

Este aspecto pode também ser o resultado de falta de comunicação na própria organização. Não havendo uma relação de confiança entre os gestores e os colaboradores, ou sendo uma equipa de grande dimensão, acontece frequentemente que não haja comunicação suficiente entre os funcionários e os seus gestores ou supervisores. Daí a importância das avaliações de desempenho.

Para possibilitar a avaliação de desempenho, é necessário definir previamente e comunicar aos colaboradores os objectivos que deverão ser alcançados em geral pela organização, bem como os objectivos que cada funcionário deverá atingir individualmente. Sendo a definição dos objectivos um dos factores base para uma avaliação de desempenho eficaz, é essencial que o gestor exerça a sua função e passe aos seus colaboradores alguns insights sobre o que é esperado dos mesmos. No entanto, pode também suceder que o colaborador não consiga atingir os seus objectivos por falta de capacidade ou de devida orientação. Neste caso é possível que o funcionário não consiga acompanhar o ritmo e as mudanças rápidas da empresa e fique assim em falta em relação ao alcance dos objectivos.

As abordagens de avaliação dão assim a oportunidade aos gestores de identificar os funcionários

que necessitam de formações ou outro tipo de apoio para poderem desenvolver as suas competências e, conseqüentemente, acompanhar o ritmo da empresa.

As abordagens tradicionais na avaliação de desempenho

Apesar das mudanças rápidas no contexto actual, muitas empresas continuam a utilizar métodos tradicionais de avaliação de desempenho para avaliar os seus colaboradores. Existem três principais abordagens utilizadas pelas empresas, no entanto estas abordagens são combinadas com diferentes métodos de avaliação. Todas estas avaliações têm como principal objectivo o aperfeiçoamento contínuo dos colaboradores e o crescimento da organização.

Os tipos mais frequentes são a heteroavaliação, a avaliação a 360 graus e os testes psicométricos. As primeiras duas abordagens podem ser realizadas com diferentes métodos, tal como formulários com questões a serem avaliadas, formulários com opções de escolha, onde o avaliador é forçado a escolher uma opção previamente formulada, ou métodos mistos onde o formulário é baseado num conjunto variado de métodos de avaliação.

A **heteroavaliação** é realizada exclusivamente pelo gestor directo do colaborador. Este tipo de avaliação é benéfica porque o gestor acompanha de perto as actividades diárias do colaborador e garante-se assim uma certa uniformidade entre os critérios de avaliação que o gestor tem para com o colaborador. No entanto este tipo de avaliação também tem as suas desvantagens. Uma delas assenta na possibilidade de os resultados da avaliação poderem ser prejudicados no caso de existir uma relação que não seja de confiança entre o colaborador e o seu supervisor, ou a possibilidade dos resultados serem influenciados pela opinião pessoal que o

Segundo um estudo realizado em 2015 pela Strategic Finance Magazine, cerca de 25% dos 84 participantes considera existir a possibilidade de o seu supervisor incutir algum tipo de preconceito ou juízo pessoal nas avaliações de desempenho.

supervisor tem sobre o colaborador em questão. Segundo um estudo realizado em 2015 pela Strategic Finance Magazine, cerca de 25% dos 84 participantes considera existir a possibilidade de o seu supervisor incutir algum tipo de preconceito ou juízo pessoal nas avaliações de desempenho.

Em contraste à heteroavaliação onde o colaborador recebe a sua avaliação unicamente do gestor, existem empresas que realizam **avaliações a 360 graus**. Neste tipo de avaliação, o funcionário recebe um feedback completo que provem de todos os quadrantes da organização, entre eles supervisores, colegas de trabalho, clientes etc. Os benefícios desta abordagem são claros: os colaboradores recebem uma perspectiva mais abrangente de como são percebidos por outros membros da organização. Adicionalmente fornece ao colaborador a oportunidade de receber

insights sobre o que é esperado dele por parte das chefias bem como dos colegas e clientes. Não obstante esta opção requer mais trabalho burocrático e mais tempo. Existindo também uma avaliação por parte dos colegas de trabalho, esta situação pode gerar conflitos entre os colaboradores se a avaliação for negativa.

A última das abordagens mais frequentes é a avaliação com **testes psicométricos**. Por norma, existem dois tipos de avaliação neste contexto: os questionários que avaliam a personalidade e os valores do colaborador, ou diferentes tipos de testes, tais como testes de aptidão, de capacidade, de inteligência ou cognitivos. Estes métodos definem-se como formas estruturadas e sistemáticas para a avaliação do desempenho de cada funcionário. Ajudam também a entender como os colaboradores reagem em diferentes situações que poderão enfrentar no ambiente de trabalho.

Os métodos de avaliação mencionados previamente, nomeadamente as avaliações a 360 graus, as heteroavaliações e as avaliações com testes psicométricos, são só algumas das abordagens possíveis. Pertencem à área de métodos tradicionais, junto com a autoavaliação, as avaliações baseadas em escalas numéricas e as avaliações por objectivos.

Uma das formas mais tradicionais de medir o desempenho dos funcionários é por escala numérica. Os indivíduos são classificados em escalas de 1 a 5 ou 1 a 10, sendo os números mais baixos insatisfatórios e os números mais altos satisfatórios. Os supervisores podem por sua vez usar dados tangíveis para determinar assim se o desempenho de um funcionário pode ser classificado como fraco, médio, bom ou ótimo.

Já que uma das metas das avaliações de desempenho é o alcance dos objectivos gerais da empresa e individuais dos colaboradores, faz sentido realizar uma avaliação que se foque nesta área. Assim criaram-se as avaliações por objectivos, que têm como propósito acompanhar o progresso de cada colaborador no alcance dos objectivos que para ele estão estabelecidos. A condição para esta abordagem é que o colaborador e o empregador estejam de acordo em relação a estes objectivos.

Das 4 mil respostas válidas obtidas, apenas 2,4% dos inquiridos confirmou que obtém feedback do seu gestor.

Apesar de haver uma grande variedade de métodos de avaliação, existem ainda muitas empresas que decidem não medir o desempenho dos seus funcionários. Como demonstra um estudo realizado em 2016 pelo Instituto Nacional de Estatística Português, uma das características menos referidas para descrever um gestor é "oferecer feedback". Das 4 mil respostas válidas obtidas, apenas 2,4% dos inquiridos confirmou que obtém feedback do seu gestor. No entanto,

em relação aos objectivos definidos pela empresa, a quase totalidade das confirmou ter objectivos para o desempenho da empresa, e cerca de 43% referiu a existência de uma monitorização mensal ou trimestral dos indicadores de desempenho.

Existem também organizações que decidem não realizar avaliações de desempenho devido à grande quantidade de horas necessárias para preparar e realizar estas avaliações. A empresa de consultoria Deloitte divulgou, num artigo publicado em 2015, que os seus colaboradores e gestores despendem cerca de 2 milhões de horas por ano a trabalhar nas avaliações de desempenho

Novo contexto implica novas abordagens na avaliação de desempenho

Por norma, as avaliações são executadas uma ou duas vezes por ano, de maneira a que o intervalo seja suficientemente longo para possibilitar a implementação das acções e para melhorar o desempenho da organização. Ainda assim, hoje em dia apostam-se em métodos mais modernos que adaptam o seu intervalo temporal às mudanças que sucedem no mundo e dentro da empresa, de maneira a que os colaboradores acompanhem essas mudanças em tempo real.

No caso das empresas mais tradicionais e pequenas a avaliação de desempenho apenas pelo supervisor ainda é o método mais simples e rápido e com melhores resultados. No entanto, devido ao aumento da velocidade e intensidade dos negócios, cada vez mais as pessoas são avaliadas em períodos mais curtos.

O feedback constante tem como objectivo o acompanhamento, tanto do desempenho actual do colaborador, como do projecto ou trabalho em que o colaborador está envolvido.

No contexto actual muitas empresas apostam numa combinação de diferentes métodos, que pode ser efectuada de diferentes formas. Então, a abordagem que provavelmente faz mais sentido no contexto das mudanças rápidas, é a combinação entre um feedback constante e uma avaliação anual. O feedback constante tem como objectivo o acompanhamento, tanto do desempenho actual do colaborador, como do desempenho actual do colaborador, como do

projecto ou trabalho em que o colaborador está envolvido. Em combinação com este método deverá ser efectuada uma avaliação de desempenho especificamente marcada para uma certa altura do ano. Assim, os gestores têm a possibilidade de se focar nos objectivos gerais do colaborador e da empresa, e não só nos objectivos específicos para um só projecto ou trabalho. Esta abordagem é uma das abordagens mais efectivas no contexto de mudança rápida em que nos encontramos.

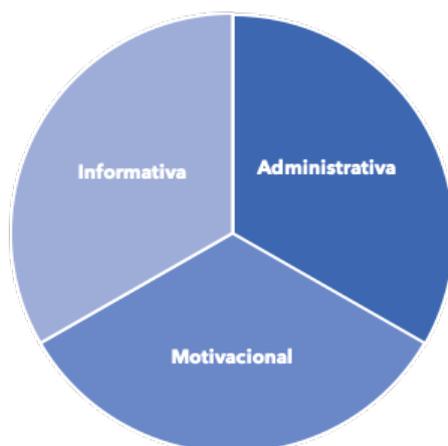
O que também proporciona uma avaliação de desempenho bem-sucedida é a preparação e o acompanhamento pós-avaliação por parte dos gestores. Seja qual for a abordagem escolhida para ser efectuada na empresa, os gestores deverão manter sempre um olhar atento sobre o trabalho

do colaborador em questão. Esta preparação dará à empresa a possibilidade de avaliar os seus colaboradores de uma forma mais profunda, e de realizar uma avaliação mais correcta e informada. No entanto, como demonstra um estudo realizado em 2016 pelo Strategic Finance Magazine, num total de 84 respostas válidas, cerca de 31% dos participantes confirmaram que os seus supervisores não sabem o suficiente sobre o seu trabalho para realizar uma avaliação de desempenho justa.

Além da preparação, deverá ser efectuado um acompanhamento pós-avaliação, que ajudará a perceber se as medidas necessárias foram realmente tomadas, ou não.

Os benefícios para as organizações e os seus colaboradores

Os resultados que poderão advir da realização das avaliações de desempenho podem ter um grande impacto nas organizações e nos colaboradores. É possível dividir os resultados para a organização em três áreas funcionais principais:



Na vertente informativa, a mesma é satisfeita quando são fornecidos dados aos supervisores e gestores que lhes permitam avaliar pontos fortes e fracos dos colaboradores e aferir qual a sua contribuição para a cadeira de valor, tal como a identificação de funcionários que necessitam algum tipo de formação ou desenvolvimento.

Os resultados das avaliações completam também uma função administrativa para as organizações. As avaliações servem como papel de facilitação para os gestores na identificação de novos talentos dentro da empresa, e ajudam assim os gestores a determinar quais os colaboradores que deverão receber uma remuneração mais elevada ou uma promoção. Adicionalmente, os resultados assistem a organização a perceber e avaliar o potencial dos seus recursos humanos no curto, médio e longo prazo, o que trará benefícios para a estrutura da organização.

A última área funcional é a área motivacional e tem um impacto tanto na organização, como nos

colaboradores. As avaliações são definidas como abordagens que ajudam na criação de uma experiência de aprendizagem que motiva os trabalhadores a melhorar o seu desempenho. O impacto que a função motivacional tem é de grande importância para os colaboradores, visto que uma boa avaliação, ou mesmo uma avaliação menos boa com suficiente feedback e ajuda do supervisor, motiva o funcionário a aperfeiçoar o seu trabalho. E consequentemente, esta área tem também um impacto na organização em geral, já que um colaborador mais motivado que aperfeiçoa o seu trabalho, consegue alcançar os seus objectivos individuais, e a empresa tem assim a possibilidade de crescer mais facilmente.

Apesar de a área motivacional ser inevitavelmente o maior benefício das avaliações de desempenho para a empresa e para os colaboradores, existem também outros benefícios. Devido ao feedback por parte dos supervisores, os funcionários têm a oportunidade de descobrir quais as expectativas que a empresa tem em relação aos mesmos, ao seu trabalho e às suas competências. Este aspecto ajuda também a fomentar a motivação dos empregados, já que sabendo o que a empresa espera de si, ajuda-o a descobrir como deverá trabalhar no futuro para alcançar todos os objectivos. Sabendo o que o empregador espera do empregado, ele tem também a oportunidade de gerir o seu próprio potencial e de continuar a desenvolver.

Citando o autor americano e comunicador motivacional Zig Ziglar: "Um empreendedor não constrói um negócio - um empreendedor molda o seu capital humano e é o seu capital humano que depois constrói o negócio". Avaliações de desempenho ajudam a atingir o objectivo geral de construir e ajudar a crescer uma organização bem-sucedida, avaliando os colaboradores de maneira a que consigam crescer e desenvolver tanto individualmente, tanto como parte da organização.

Este documento foi preparado pela Kitambo Business Consulting, Lda.

Autores da publicação:

Ana Botão, Manager.

E-mail: ana.botao@kbc.co.ao

Anyá Reis, Estagiária.

E-mail: info@kbc.co.ao

Este artigo é divulgado somente pelo site da Kitambo Business Consulting.

Para mais informações visite www.kbc.co.ao



KITAMBO BUSINESS CONSULTING

Este artigo foi preparado pela Kitambo Business Consulting, Lda. Este é fornecido apenas para fins informativos e não deve ser considerado como uma oferta de venda ou solicitação de uma oferta de compra ou venda de instrumentos (ou seja, instrumentos financeiros aqui mencionados ou outros interesses no que diz respeito a tais instrumentos financeiros).

O artigo foi preparado de forma independente e exclusivamente com base em informações disponíveis publicamente que a Kitambo Business Consulting considera confiáveis. Apesar de ter sido tomado um cuidado razoável para assegurar que o seu conteúdo não é falso ou enganoso, não é feita nenhuma representação quanto à sua exactidão ou integridade sendo que a Kitambo Business Consulting não assume qualquer responsabilidade por qualquer perda directa ou consequencial, incluindo, sem limitação, qualquer perda de lucros, decorrente da confiança neste artigo.

As opiniões aqui expressas são as opiniões dos analistas responsáveis pela elaboração do artigo e reflectem o seu julgamento de acordo com a data deste documento. Estas opiniões estão sujeitas a alterações e a Kitambo Business Consulting não se compromete a notificar qualquer destinatário deste artigo de tais alterações nem de quaisquer outras alterações relacionadas com as informações fornecidas aqui. A KBC não se responsabiliza por qualquer perda de qualquer pessoa com base nesta publicação.

A KBC é uma empresa de consultoria de gestão, fundada em Angola e conhecedora do mercado africano.

Para mais informações visite www.kbc.co.ao