

_PRÁTICAS DE GESTÃO DA PERFORMANCE

Conheça os resultados deste estudo inédito no Brasil: uma análise sobre a eficácia de um dos processos de RH mais importantes para as organizações.

RESOLUTION
CONNECT

_Carreira
_Performance
_Remuneração



**PERFORMAR É
SUPERAR LIMITES!**

_Introdução

A Resolution Inteligência Humana é uma consultoria em recursos humanos que, por meio de seu pilar de negócios RESOLUTION CONNECT, acompanha de perto os movimentos e tendências praticados no mercado em relação à gestão de pessoas.

Entre esses processos, as atuais práticas de gestão da performance têm sido alvo frequente de questionamentos, principalmente quanto ao seu objetivo principal: desenvolver as pessoas e, por consequência, as organizações frente às suas estratégias e objetivos de negócio.

Confira aqui os resultados do estudo conduzido pela Resolution para aprofundar o tema!



_Metodologia

Todas as questões e análises apresentadas neste estudo foram desenvolvidas pela equipe técnica da RESOLUTION, tendo como base sua vivência profissional de 20 anos de mercado com o tema **GESTÃO DA PERFORMANCE**.

As tabulações quantitativas foram realizadas a partir da totalização individual de cada opção de resposta frente ao número total de respostas de cada item. As análises qualitativas e reflexões foram realizadas com base na expertise técnica da RESOLUTION, considerando seus mais de 200 projetos desenvolvidos sobre o tema.

“Hoje em dia, todas as organizações, dizem que as pessoas são seu maior ativo, mas poucas praticam o que pregam e um número ainda menor acredita realmente nisso.”

Peter Drucker



_Resultados

1. Sumário executivo

2. Resultados do estudo

- Perfil das empresas
- Políticas do modelo
- Capacitação dos envolvidos
- Desenvolvimento da metodologia



_SUMÁRIO EXECUTIVO

MODELOS DE GESTÃO DA PERFORMANCE

- **87%** das organizações possuem modelos de gestão da performance.
- **84%** dão ênfase em manter os públicos constantemente preparados e sensibilizados.
- **50%** admitem a necessidade de atualizar seus modelos frente à dinâmica do negócio e expectativas das pessoas.

OUTROS DESTAQUES

- O modelo de gestão da performance é menos utilizado em posições da alta administração (diretores, vice-presidentes e presidentes).
- Vice-presidentes e presidentes tendem a ser atendidos por modelos específicos conduzidos fora do RH (ex.: conselhos de administração).
- É imprescindível o patrocínio destas posições para o sucesso do modelo nos demais níveis.

PROCESSOS DE AVALIAÇÃO

- **78%** das empresas possuem *feedback* anual.
- **17%** dos modelos possuem práticas semestrais.
- **+55%** utilizam avaliação baseada em competências, com consequências nos processos de *feedback* e planos de desenvolvimento.
- Consequências em remuneração fixa e/ou variável são menos frequentes considerando que os modelos praticados estão menos baseados em resultados (objetivos e metas).
- **92%** dos modelos contam com avaliação do superior imediato.

- **40%** praticam a autoavaliação.
- **Modelos 360º** (subordinados, pares, clientes, autoavaliação e superiores) são raramente utilizados.

OUTROS DESTAQUES

- **Posições de liderança** são tendência como responsáveis pela realização dos processos.

PROCESSOS DE AVALIAÇÃO

- **18%** das empresas, apenas, adotam a prática de curva-forçada.
- **68%** buscam a qualificação das avaliações utilizando o processo de calibragem junto às lideranças.

FOCO DE PREPARAÇÃO

- **70%** preparo das lideranças para à prática de *feedback*.
- **52%** metodologia de avaliação.
- **42%** construção dos planos de desenvolvimento.

- **81%** possuem métricas/réguas conceituais para os modelos de avaliação (foco em desenvolvimento)

OUTROS DESTAQUES

- Poucos modelos contemplam indicadores, metas e resultados, o que impacta na preparação escassa de líderes e funcionários com foco na contratação de objetivos.
- Percebe-se a necessidade de tornar os modelos de gestão de performance mais voltados a resultados.

PROCESSOS DE AVALIAÇÃO

- **35%** realizam seus processos de modo não informatizado, apesar da sua importância

OUTROS DESTAQUES

- A **falta de informatização** prejudica o sucesso das organizações no processo devido à deficiência de controles operacionais e informações consolidadas, dificultando a orientação dos envolvidos, a consolidação das ações de desenvolvimento, a gestão e a própria melhoria do modelo

“**Esforço contínuo** – não força ou inteligência – é a chave para desbloquear o nosso potencial.”

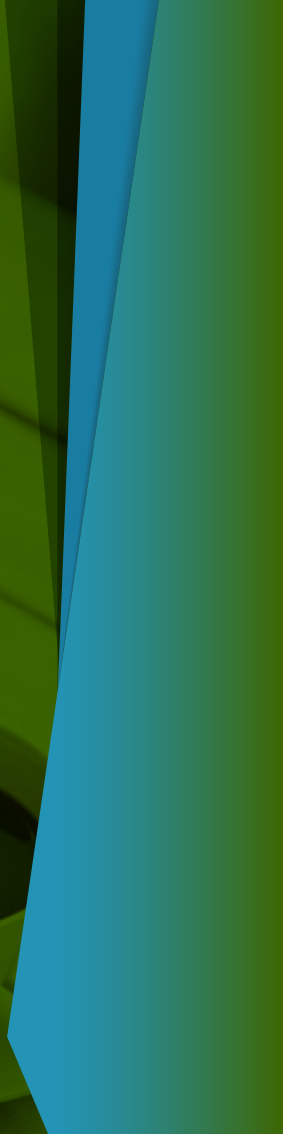
_Winston Churchill





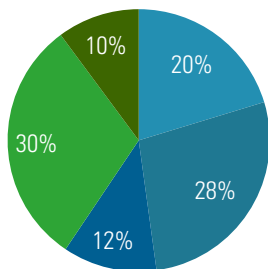
RESULTADOS DO ESTUDO

Estudo realizado com 69 empresas de diversos segmentos de negócio, garantindo variedade e riqueza aos resultados.



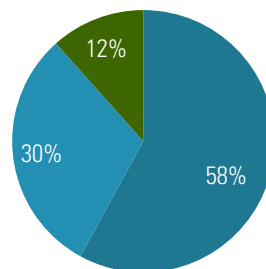
PERFIL DAS EMPRESAS

Número de colaboradores



- 5.000 Colaboradores
- 2500 Colaboradores
- 1000 Colaboradores
- 500 Colaboradores
- 100 Colaboradores

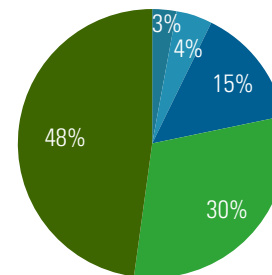
Segmento de atuação



- Indústria
- Serviços
- Comércio (Varejo)

Porte

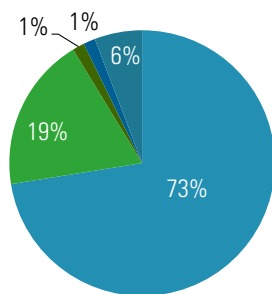
(receita operacional bruta anual)



- Microempresa: Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões
- Pequena empresa: Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
- Média empresa: Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
- Média-grande empresa: Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
- Grande empresa: Maior que R\$ 300 milhões

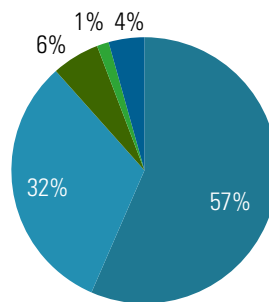
PERFIL DAS EMPRESAS

Origem do Capital



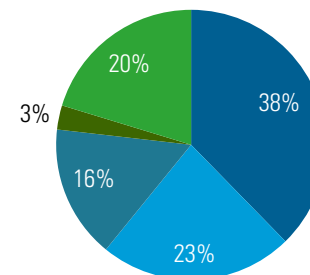
- Nacional
- Multinacional
- Estatal/Público
- Nacional, Economia Mista (Público e Privado)
- Economia Mista (Público e Privado)

Controle acionário



- Capital Fechado (LTDA)
- Capital Aberto (S/A)
- Economia Mista (Público e Privado)
- Estatal/Público
- Terceiro Setor (Associações, Fundações, ONGs, Organizações Sociais)

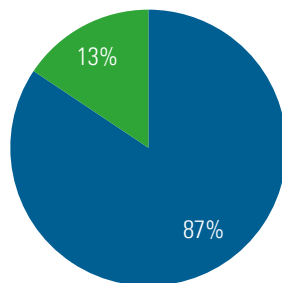
Natureza de gestão da alta-administração



- Familiar e Profissionais de Mercado
- Acionistas
- Exclusivamente Familiar
- Servidores Públicos
- Profissionais de Mercado

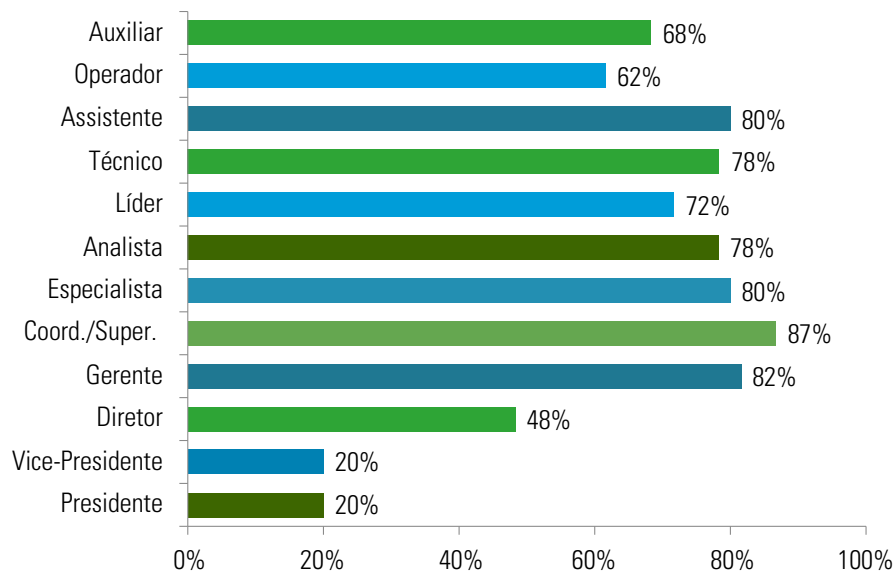
POLÍTICAS DO MODELO DE GESTÃO DA PERFORMANCE

A empresa possui processo formal/sistemizado de gestão da performance (avaliação e feedback)

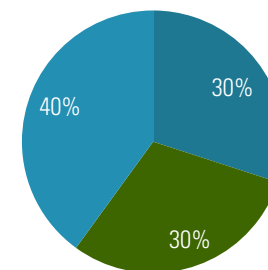


■ Sim
■ Não

Quais os públicos elegíveis ao processo?



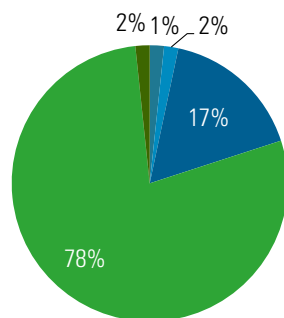
Há quanto tempo o processo atual está vigente?



■ Até 2 anos
■ Entre 2 e 4
■ Acima de 5 anos

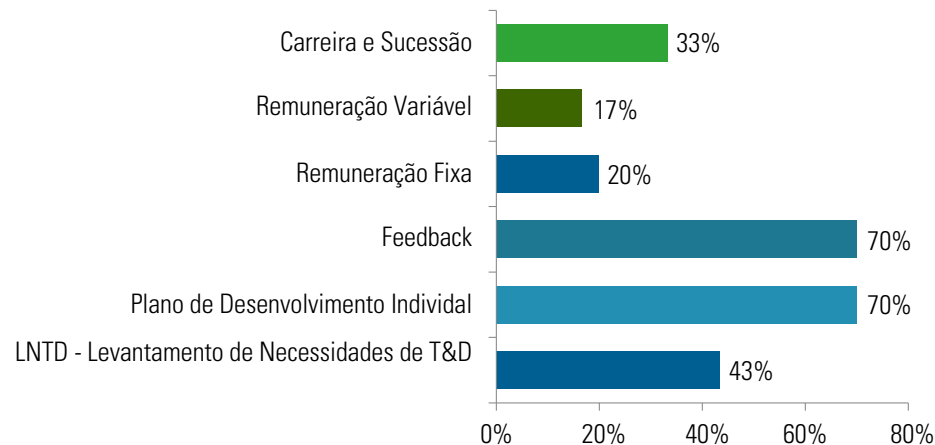
POLÍTICAS DO MODELO DE GESTÃO DA PERFORMANCE

Qual a periodicidade do ciclo/ processo de avaliação e feedback?



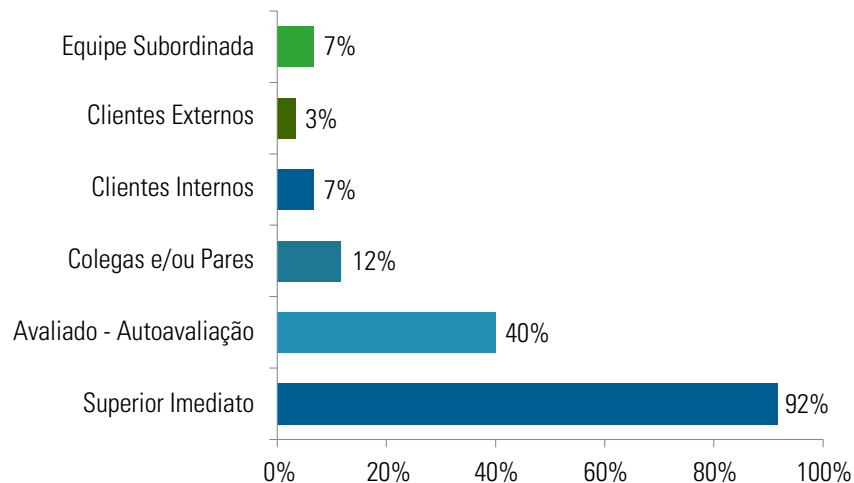
- 1 mês
- 3 meses
- 6 meses
- 12 meses
- 24 meses

O resultado da avaliação é utilizado com qual finalidade/ consequência nos processos de gestão de pessoas?

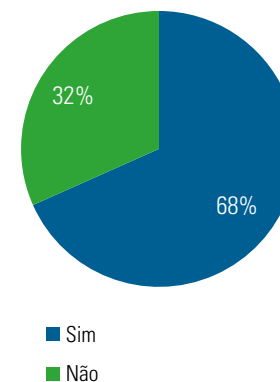


POLÍTICAS DO MODELO DE GESTÃO DA PERFORMANCE

Quais são os grupos de avaliadores?

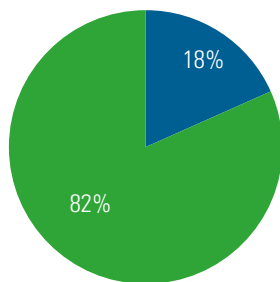


Existe calibragem (ajustes/verificação dos resultados das avaliações) junto às Lideranças por parte da área de RH?



POLÍTICAS DO MODELO DE GESTÃO DA PERFORMANCE

Existe a prática de curva-forçada (adequação do resultado final das avaliações a uma meta definida)?



■ Sim

■ Não

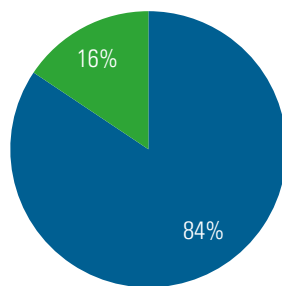
PRÁTICA DE CURVA-FORÇADA

As empresas que possuem a prática de curva-forçada relataram que existe um percentual desejado/planejado da distribuição percentual das avaliações, de acordo a sua métrica de avaliação.

O principal percentual estabelecido é para o limite superior de avaliações, sendo que este varia **de 10% a 20%** para o último estágio/grau de maturidade na avaliação.

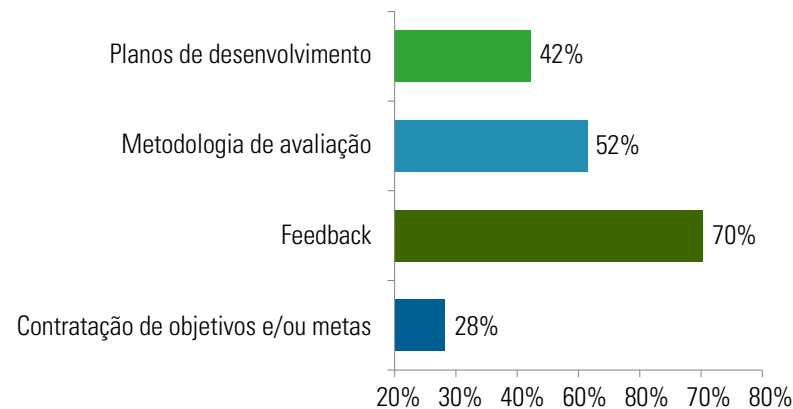
CAPACITAÇÃO DOS ENVOLVIDOS NO PROCESSO DE GESTÃO DA PERFORMANCE

É realizada alguma capacitação sobre avaliação/feedback para os públicos envolvidos no ciclo de gestão da performance?



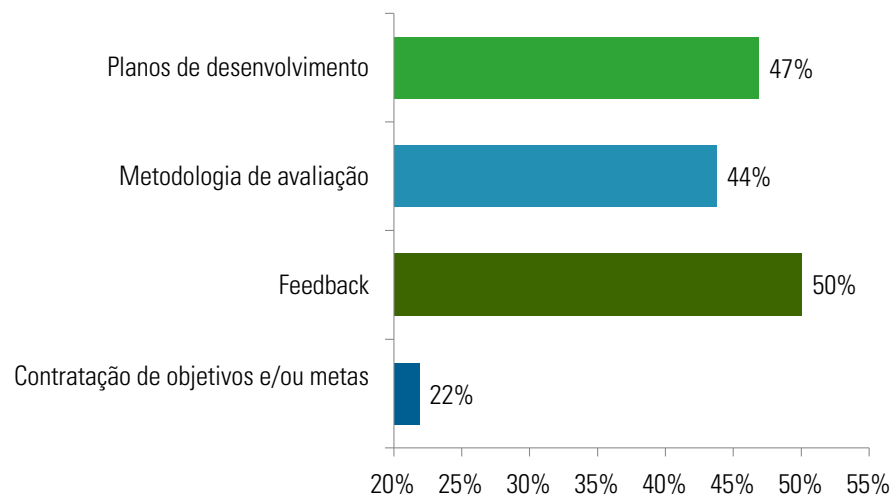
■ Sim
■ Não

Qual o foco de capacitação para os avaliadores (lideranças)?



CAPACITAÇÃO DOS ENVOLVIDOS NO PROCESSO DE GESTÃO DA PERFORMANCE

Qual o foco de capacitação para os avaliados (funcionários)?

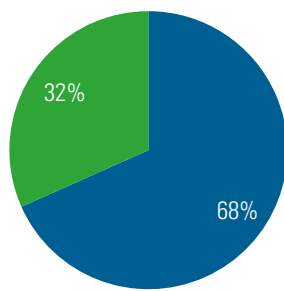


INDICADORES DO PROCESSO DE GESTÃO DA PERFORMANCE

- No último ciclo de avaliação as empresas analisaram, em média, a performance de **68% do seu quadro funcional**.
- Do quadro funcional avaliado, em média, **84% das pessoas tiveram seu processo concluído**, ou seja, 16% das pessoas avaliadas não viram conclusão do seu processo.
- Em média cada liderança possui **11 pessoas** para avaliar.

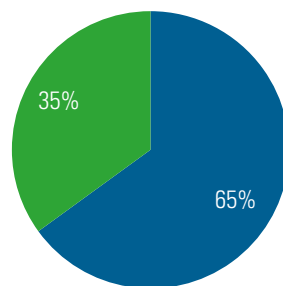
DESENVOLVIMENTO DA METODOLOGIA DE GESTÃO DA PERFORMANCE

Existe vinculação entre a metodologia de avaliação e a descrição de cargo?



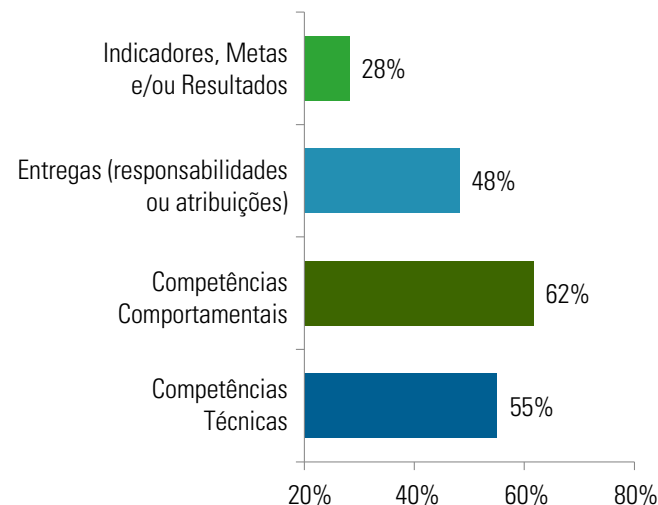
■ Sim
■ Não

O processo de gestão da performance é informatizado?



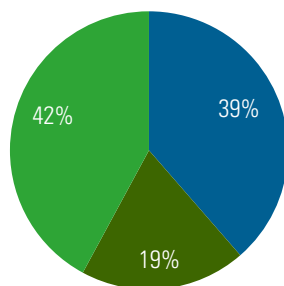
■ Sim
■ Não

O modelo atual contempla:



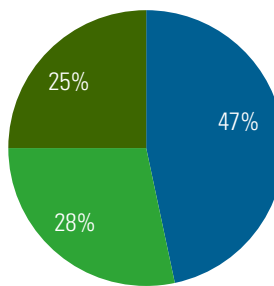
DESENVOLVIMENTO DA METODOLOGIA DE GESTÃO DA PERFORMANCE

A métrica/régua de avaliação é conceitual ou numérica?



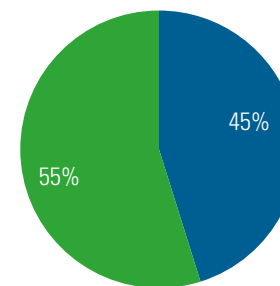
- Conceitual
- Numérica
- Ambas

A metodologia utilizada para gestão da performance foi desenvolvida:



- Própria Empresa
- Consultoria Externa
- Ambas

A empresa está querendo **ABANDONAR** ou **REINVENTAR** o modelo de gestão da performance (processo de avaliação e feedback)?



- Sim
- Não

DESENVOLVIMENTO DA METODOLOGIA DE GESTÃO DA PERFORMANCE

ASPECTOS APRESENTADOS EM MAIS DE UMA ORGANIZAÇÃO SOBRE O MODELO ATUAL

- Necessidade de incluir metas e objetivos para tornar o processo mais objetivo e vinculado às estratégias e resultados do negócio.
- Desafio de engajar as lideranças para a condução do processo.
- Melhorar a análise dos resultados/calibragem das avaliações.
- Necessidade de que o modelo apoie reflexões de carreira, com mais foco na conversa e não nos resultados.
- Necessidade de um processo automatizado e ágil.
- Necessidade de desvinculação do modelo com remuneração.
- O modelo não pode ser uma obrigatoriedade/ elemento burocrático;
- Necessidade de um processo mais contínuo de *feedback*.
- O modelo está ultrapassado e não contribui para o desenvolvimento das pessoas e da organização.
- Aproximar as necessidades de liderança e dos funcionários no processo.

A vertical panel with a warm, yellow-to-orange gradient. The background shows a person's hands typing on a laptop keyboard. The text is white and bold.

RESOLUTION

DRIVE

- _Governança
- _Cultura
- _Engajamento

A vertical panel with a teal-to-green gradient. The background shows a person's hands holding a pen over a document. The text is white and bold.

RESOLUTION

CONNECT

- _Carreira
- _Performance
- _Remuneração

A vertical panel with a purple-to-blue gradient. The background shows several hands stacked on top of each other. The text is white and bold.

RESOLUTION

RAISE

- _Educação
- _Desenvolvimento
- _Aprendizagem



PORTO ALEGRE_RS

Rua 24 de Outubro, 1299/401
Moinhos de Vento
+55 (51) 3333.5596

SÃO Paulo_SP

Rua George Ohm, 206/10º andar
Torre B - Cidade Monções
+55 (11) 2450.7460

resolution.com.br