



Gestão de performance nas organizações em 2023

Falconi

Sumário

01 | página 03

A relação entre pessoas e organizações

02 | página 05

Qual o cenário da gestão de performance nas organizações?

03 | página 07

O que tem sido praticado nas organizações em gestão de performance?

04 | página 11

Empresas que possuem um processo de gestão de performance implementado *versus* as que não possuem

05 | página 15

Benefícios e desafios para os RH's

06 | página 19

O papel da tecnologia

07 | página 22

People Analytics lidera atuação em gestão de performance

08 | página 23

Mito ou verdade: as empresas estão deixando de fazer gestão de performance?

09 | página 24

O modelo ideal de gestão de performance existe?

10 | página 26

Conclusão

11 | página 27

Perfil das empresas respondentes

A relação entre **peças** e **organizações**

As pessoas são e serão, cada vez mais, o grande diferencial competitivo das empresas. Tratá-las de forma adequada e diferenciada nunca foi tão importante. Para isso, é preciso promover o **equilíbrio entre as necessidades das organizações e as de seus colaboradores** para fortalecer o elo e relação ganha-ganha entre as partes envolvidas.



Dentro desse contexto, a **gestão de performance** engloba o alinhamento entre estratégia e cultura organizacional, permitindo que as companhias definam métricas efetivas para **avaliar, medir e melhorar a performance** por meio da identificação, desenvolvimento e potencialização dos desempenhos individuais e coletivos dos times.

Em meio a um cenário global de negócios cada vez mais complexos, voláteis e disruptivos, a Falconi realizou uma pesquisa de mercado para **identificar o panorama atual das organizações dentro do tema**, mostrar a adoção do processo, apresentar os benefícios e desafios do ponto de vista de pessoas, negócio e tecnologia e qual tem sido o comportamento para cada segmento.



Este material traz diversos insights para essas questões e foi baseado nas respostas anonimizadas de **mais de 400 organizações** de diversos portes e segmentos, com atuação no país ou global, sendo realizada durante fevereiro de 2023.

Qual o cenário da **gestão de performance** nas organizações?

De acordo com a nossa pesquisa **64% das empresas possuem um processo padronizado e formalizado de gestão de performance.**



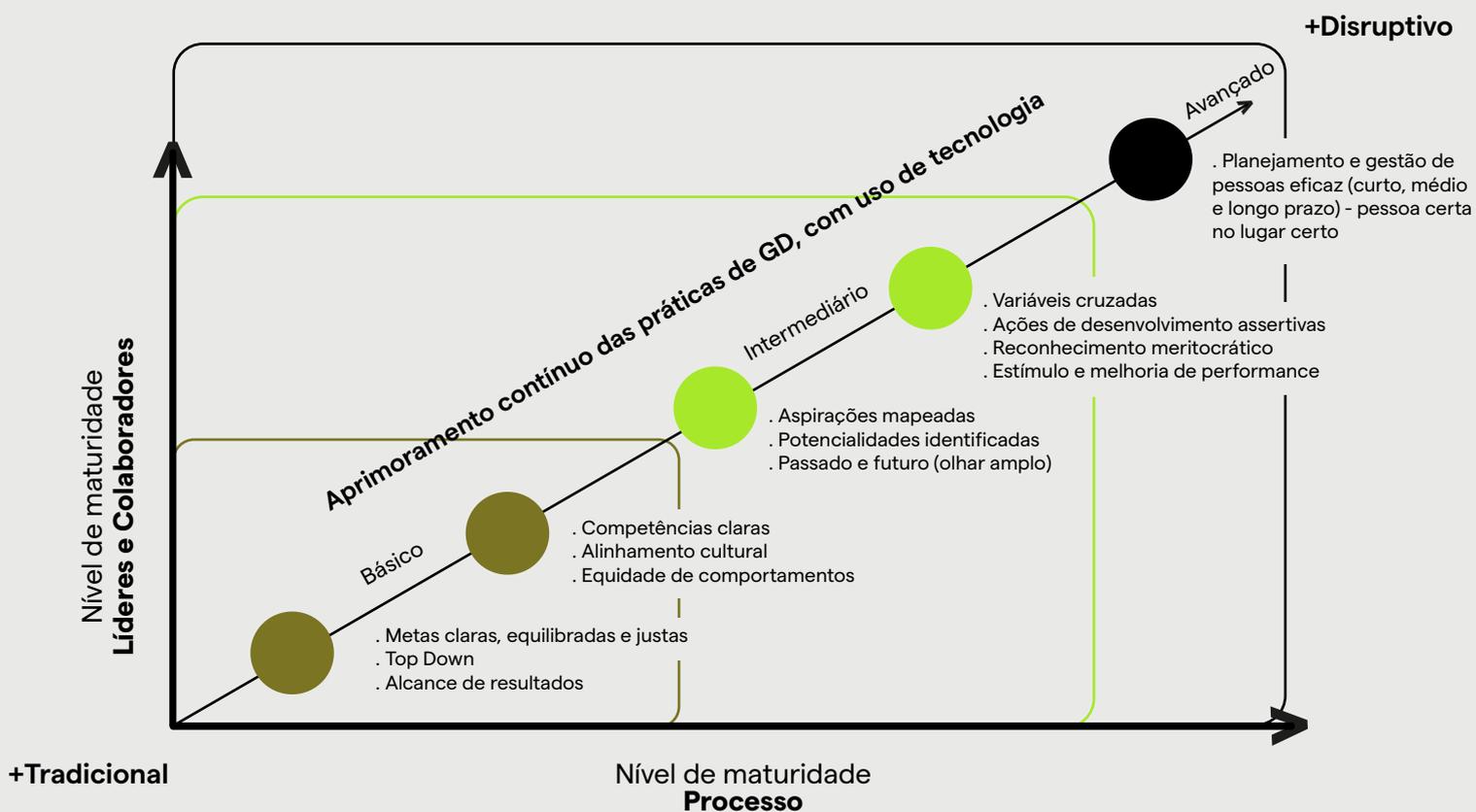
Empresas com mais colaboradores e/ou maior faturamento tendem a ter um processo de gestão de performance mais maduro: 72% das companhias com mais de 1 mil funcionários e ganhos acima de R\$ 300 milhões já fazem o processo há mais de três anos.

Em contraste, 48% das empresas com menos de 100 colaboradores e faturamento abaixo dos R\$ 300 milhões têm entre um e dois anos de execução do processo.

De modo geral, **empresas maiores que realizam a gestão de performance há mais tempo têm processos mais definidos e padronizados**, com desdobramento de metas individuais mais consistentes e menor nível de subjetividade nas avaliações de desempenho e potencial, com orçamentos mais robustos para investir em tecnologia e consultorias.



Acredita-se que este processo deve evoluir gradativamente com o tempo, sendo aprimorado à medida que a empresa cresce e amadurece, seja em tamanho ou em mindset, conforme o demonstrado abaixo:



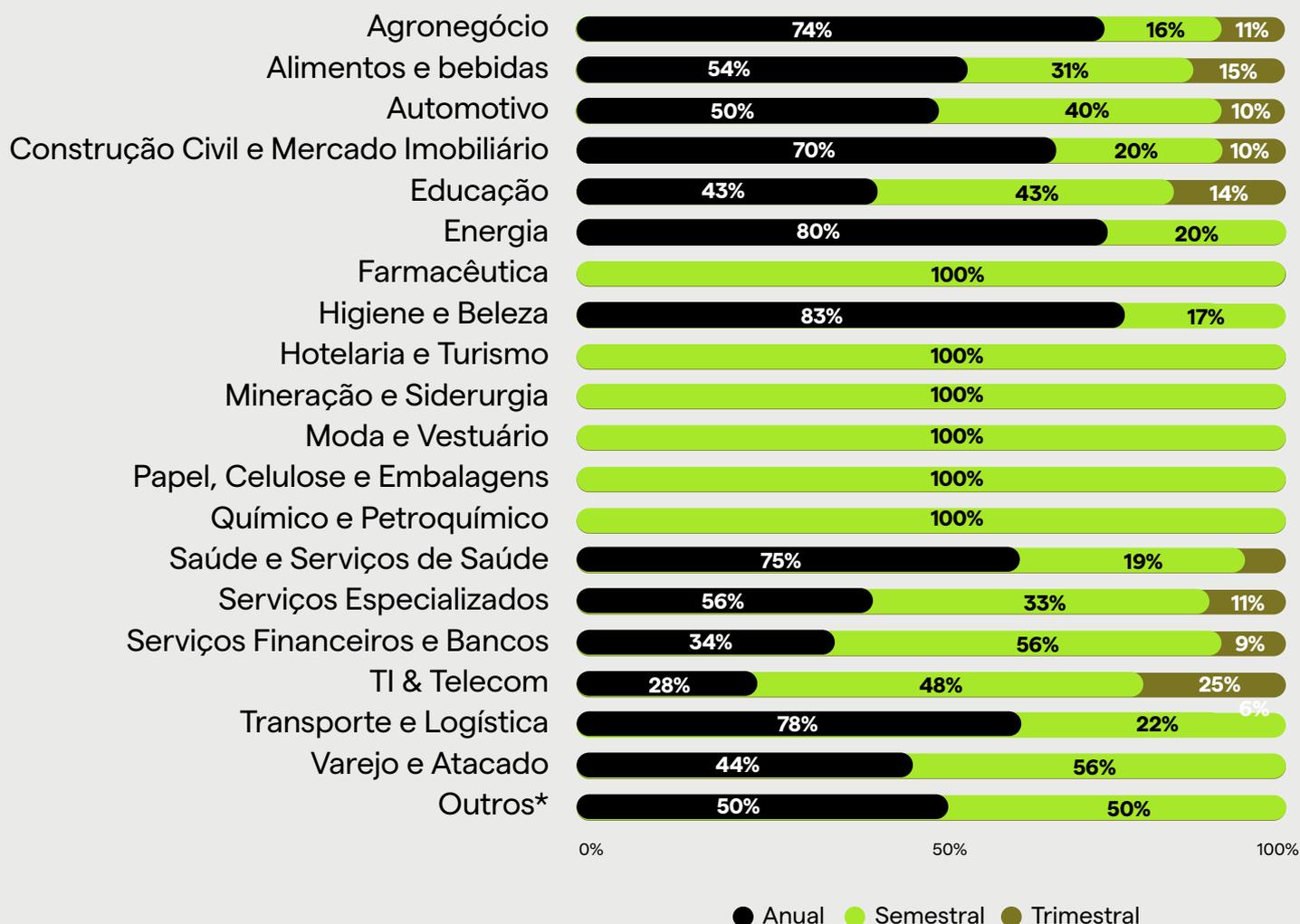
Fonte: Manual de Gestão de Performance – FALCONI

O que tem **sido praticado** nas organizações em gestão de performance

Periodicidade

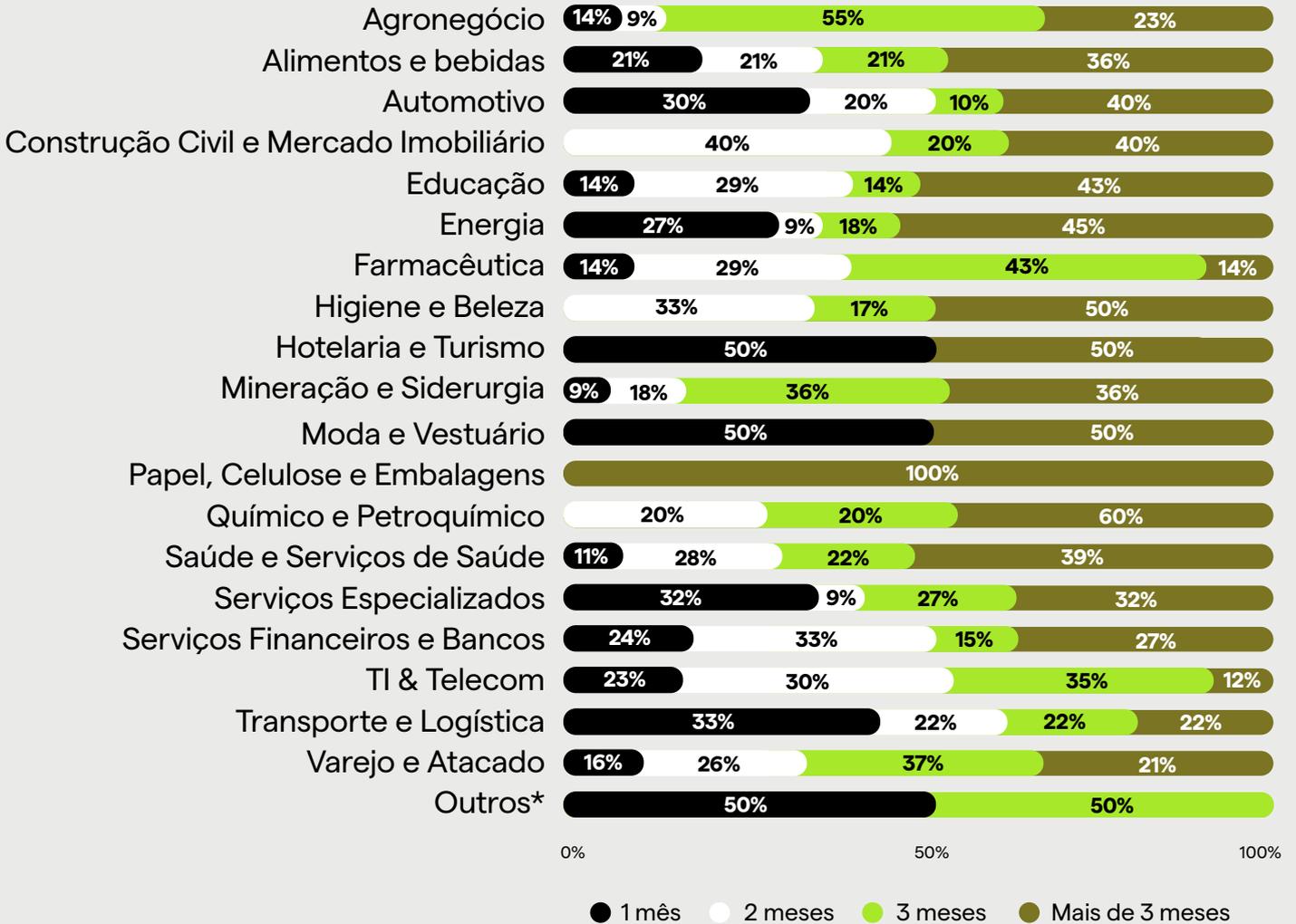
No que tange à periodicidade e tempo médio para a execução do processo formal de gestão de performance (etapas), pode-se observar que variaram bastante. No geral, processos mais longos, com periodicidade de um ano e tempo médio do ciclo de gente com mais de três meses foram mais representativos em toda a amostra.

Periodicidade do processo por setor



*Outros: Setores náutico, multinégócios, refrigeração industrial e produção de vidro.

Tempo médio do ciclo de gente por setor



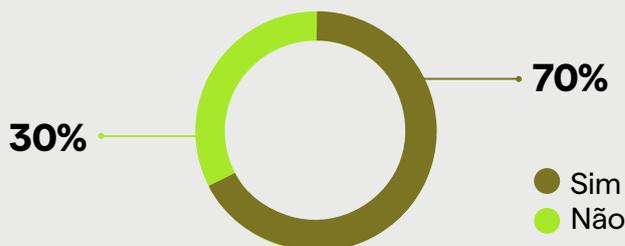
*Outros: Setores náutico, multinégócios, refrigeração industrial e produção de vidro.

Comitês de Carreira

Quando são identificadas inconsistências nas avaliações, algumas empresas realizam o que chamamos de calibração, com o objetivo de tornar as avaliações mais precisas e coerentes com a realidade. Na prática, são realizados comitês para discussão e tomada de decisão sobre carreira e futuro das pessoas na companhia, conforme a performance obtida e o potencial de cada colaborador, nos quais participam suas respectivas lideranças.

De acordo com a pesquisa, essas calibrações são realizadas por 70% das empresas que têm um processo formal de gestão de performance. Além disso, 89% dos respondentes concordam que essas ações são efetivas na tomada de decisão.

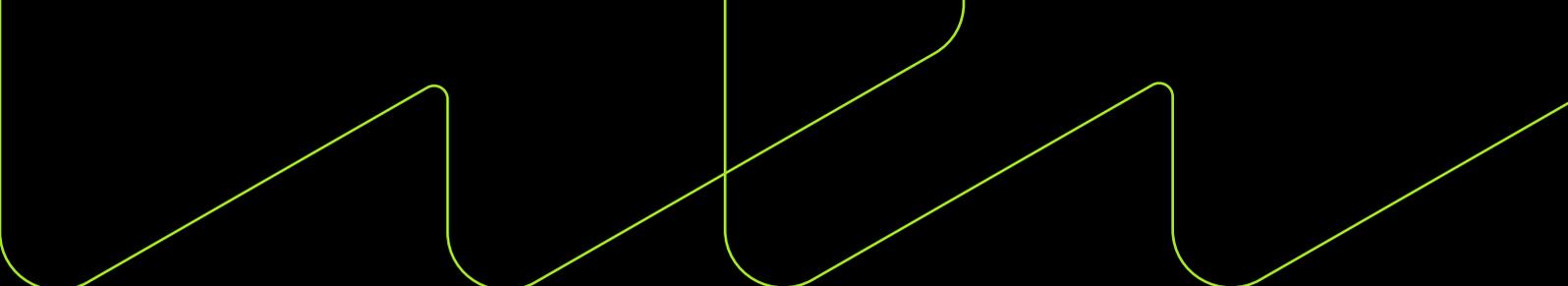
Empresas que realizam comitês de carreira com o objetivo de tornar as avaliações mais precisas



Empresas que usam a curva forçada no momento da calibração



A curva forçada é atrelada às calibrações (predefinição da porcentagem de colaboradores por tipo de performance). O estudo traz que 32% das empresas utilizam. Os resultados da pesquisa apontam uma diminuição do uso desta prática. Ela pode distorcer ou tirar o foco dos objetivos principais do processo de gestão de performance, que é o desenvolvimento de pessoas e discussões de carreira. Para fazer a calibração dos resultados, a 9box é a ferramenta mais utilizada, comum em cerca de 62% das empresas.



“

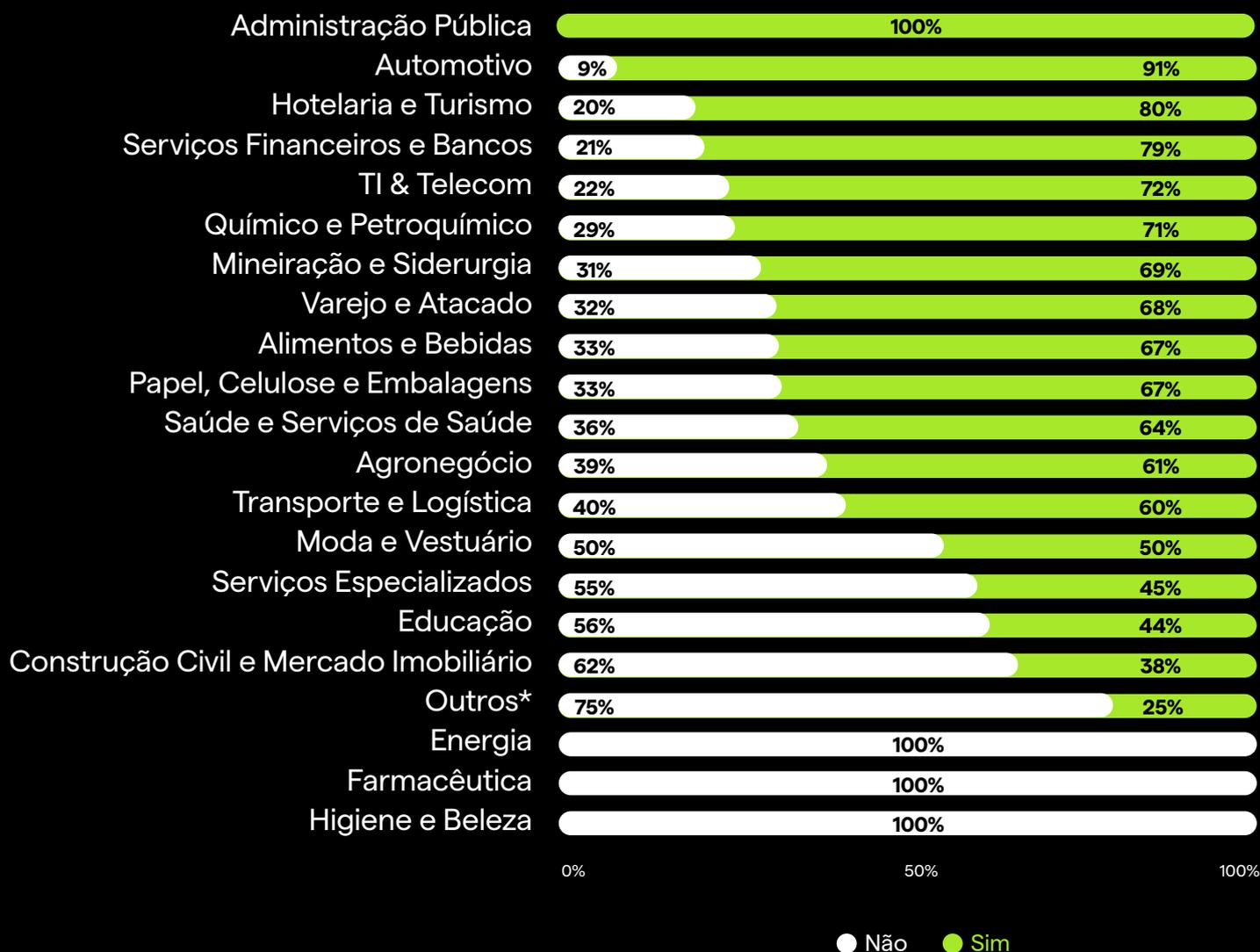
Processos de gestão de desempenho continuam importantes para os RHs das empresas, continuam existindo e as organizações não deixaram de fazer. O que acontece é que esse processo está evoluindo com o tempo, está mais on time e cada vez mais online e, principalmente, olhando mais para a frente do que apenas dando feedbacks. ”

Fernando Ladeira,
diretor da Falconi para soluções de Gente

Empresas que possuem um **processo de gestão de performance** implementado



empresas que não possuem

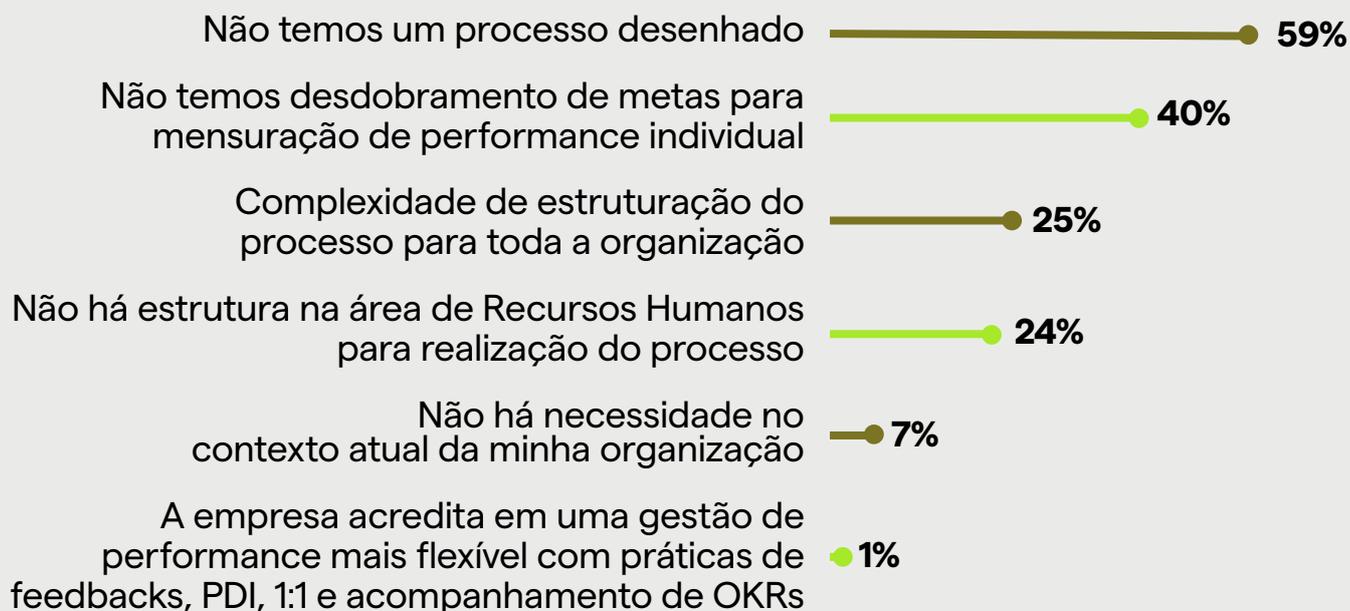


*Outros: Setores náutico, multinegócios, refrigeração industrial e produção de vidro.

E por que as empresas não adotam gestão de performance?

Segundo os dados coletados, os principais motivos da falta da gestão de performance são: ausência de processo desenhado, falta de desdobramento de metas para mensurar a performance individual e complexidade para abranger toda a empresa de uma só vez no processo. Ou seja, **baixa maturidade em gestão organizacional e de pessoas**.

Motivos pelos quais as empresas não realizam uma gestão de performance



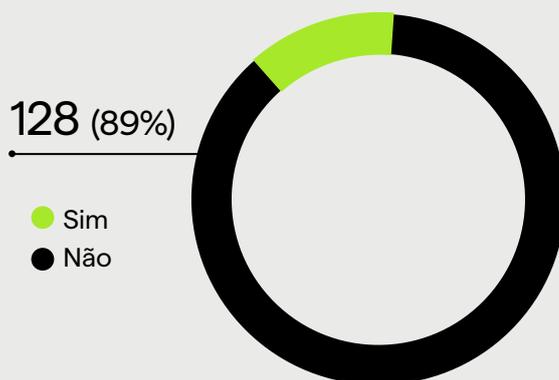
Observação: Gráfico de incidência em 100% das empresas analisadas

“ As pessoas estão se tornando cada vez mais o grande fator que diferencia as empresas umas das outras. É importante que as organizações invistam no desenvolvimento de seus funcionários para agregar valor ao negócio. ”

Fernando Ladeira,
diretor da Falconi para soluções de Gente

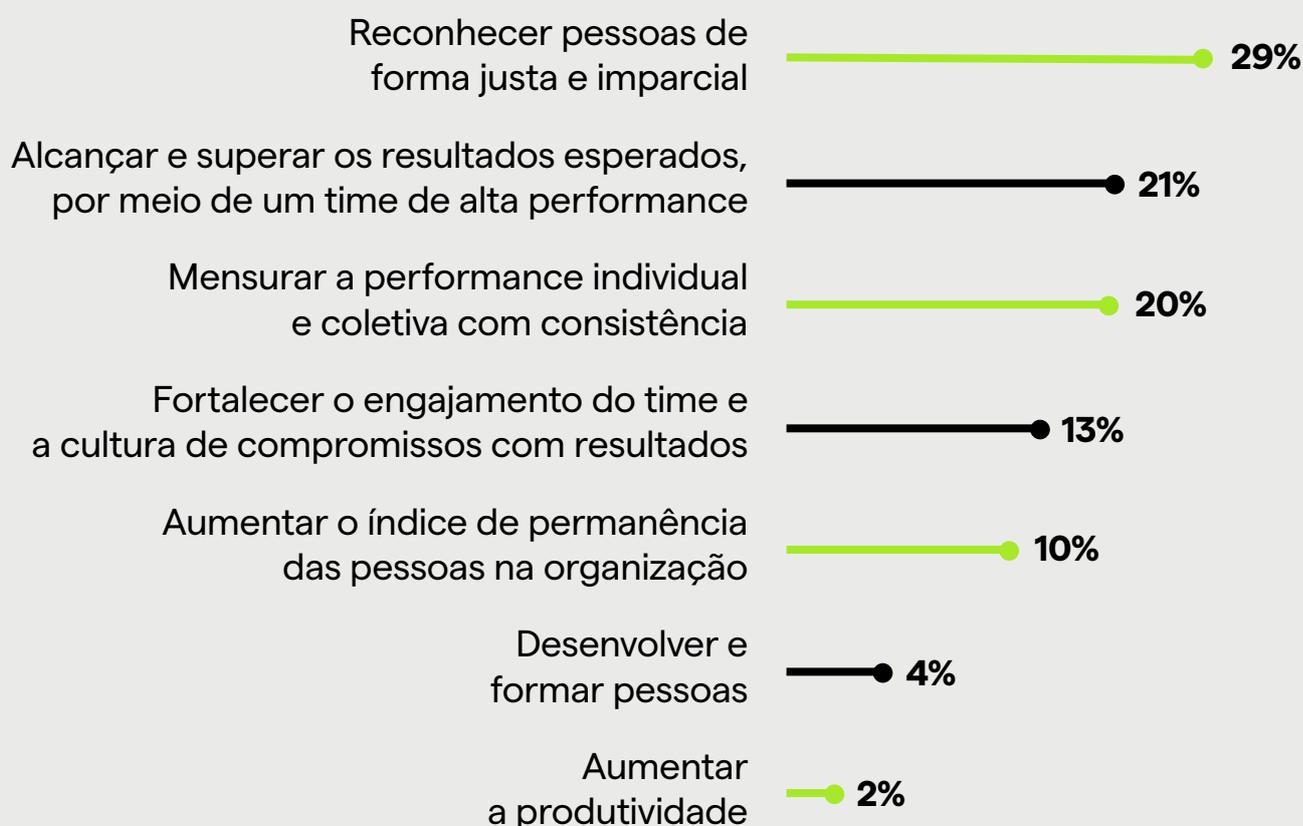
Para as empresas que não possuem a gestão de performance, esse processo já aconteceu alguma vez?

Das 36% das empresas que ainda não possuem uma gestão de performance estruturada, em 11% esse processo já aconteceu alguma vez, mas houve uma descontinuidade, principalmente por dificuldades na implementação do processo (60%), por não enxergar valor no processo (20%) ou dificuldades financeiras (7%).



Ainda sobre a amostra de 36%, 74% das empresas afirmam precisar de um processo de gestão de performance consolidado e que pretendem implementá-lo em no máximo até dois anos visando, principalmente, o reconhecimento de colaboradores, engajamento do time e fortalecimento da cultura.

Por quais motivos deseja implementar uma gestão de performance?



Vale ressaltar que **nas médias empresas** (as que têm faturamento entre R\$ 60 milhões e R\$ 300 milhões), elas **querem implementar o processo mais rapidamente, em torno de seis meses a um ano.**

Benefícios e desafios para os RHs

Para as organizações que fazem a gestão de performance e veem valor, os principais benefícios são o **direcionamento e estímulo para desenvolvimento de competências, a identificação de talentos, pessoas-chave e colaboradores críticos e a promoção de cultura de feedback.** Apesar dos outros itens terem tido uma incidência menor, percebe-se que, ainda assim, foram muito frequentes e bastante significativos, o que evidencia os efeitos positivos nos vários níveis da gestão de pessoas.



Depoimentos dos respondentes sobre a importância da Gestão de Performance

“Necessário para avaliar evolução profissional e identificar gaps de treinamento.”

Superintendente financeiro de uma instituição esportiva

“Para uma visão justa e clara de análise do desempenho e reconhecimento dos colaboradores. Para guiar desenvolvimento e próximos passos de carreira.”

Coordenadora de RH de uma seguradora

“Para ter clareza e justiça nas promoções e reconhecimento, bem como manter a estratégia da empresa, seu crescimento e um time engajado.”

Gerente de RH de uma empresa do ramo agrícola

Empresas que utilizam tecnologia e ferramentas em seus processos de gestão de performance



Observação: Gráfico de incidência em 100% das empresa analisadas

O papel da **tecnologia**

Para fins de análise da pesquisa, foram consideradas como tecnologia ferramentas de trabalho (Excel, Word e formulários) e soluções tecnológicas (softwares especializados na gestão de performance, podendo ser próprio, padrão ou personalizado). **Três a cada quatro empresas que tem um processo de gestão de performance adotaram o uso de alguma solução tecnológica.**

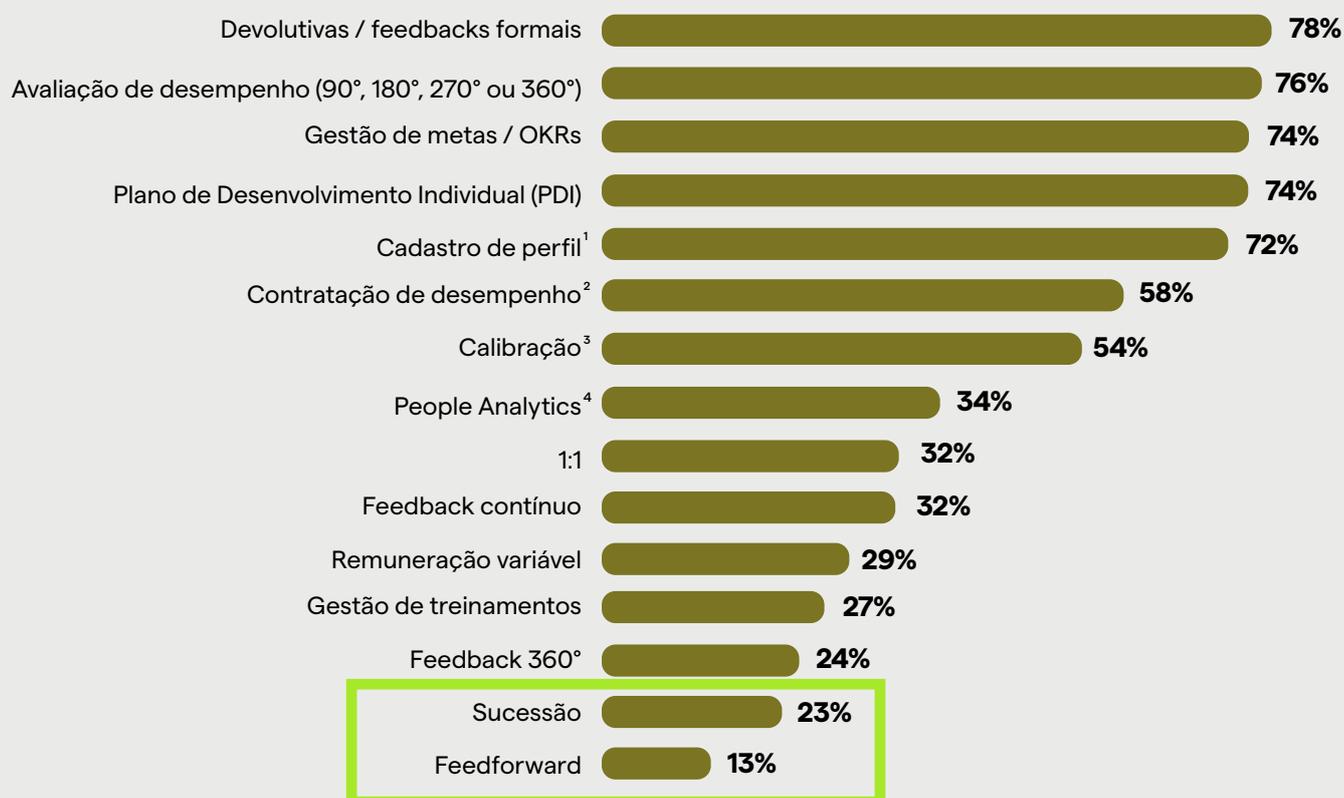
Empresas que utilizam tecnologia e ferramentas em seus processos de gestão de performance



O setor do Agronegócio destaca-se por ter **96%** de empresas adotando o uso de alguma solução tecnológica.

O segmento de Serviços Especializados foi o menos tecnológico, com **39%**.

Etapas contidas nas soluções tecnológicas de gestão de performance



A usabilidade é a característica que mais gera satisfação nas empresas de todos os tamanhos e setores. Funcionalidades como o registro de feedbacks formais, avaliação de desempenho e gestão de metas são as mais comuns. Entretanto, *feedforward* (recomendações dadas ao colaborador, focando em seu futuro e ajudando-o a alcançar o sucesso baseado em seu potencial, não somente na performance realizada no passado) e sucessão foram as menos mencionadas, fato que chama a atenção já que ambos são elementos que contribuem com o direcionamento do desenvolvimento das pessoas.

¹ Cadastro de perfil (dados pessoais, demográficos e interesse dos colaboradores)

² Contratação de desempenho (momento formal onde cada gestor “combina” com seu liderado quais são as metas / entregas esperadas e reforça as competências desejadas)

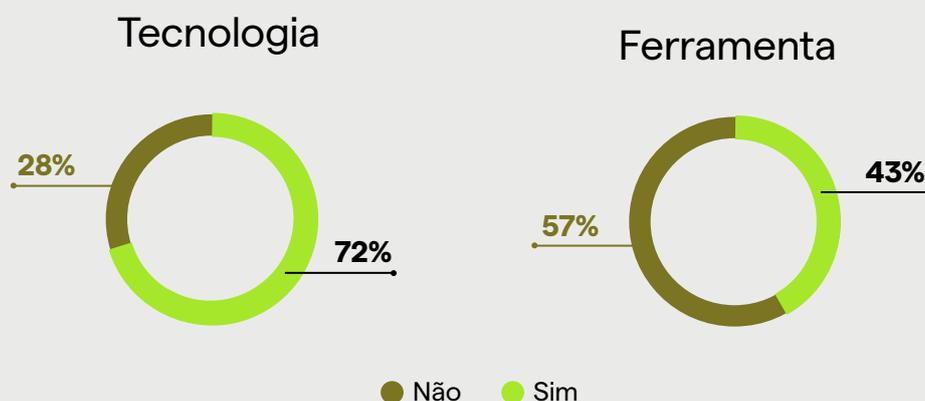
³ Calibração (comitês de gente / carreira)

⁴ People Analytics (análise e cruzamento de dados e resultados de ciclo)

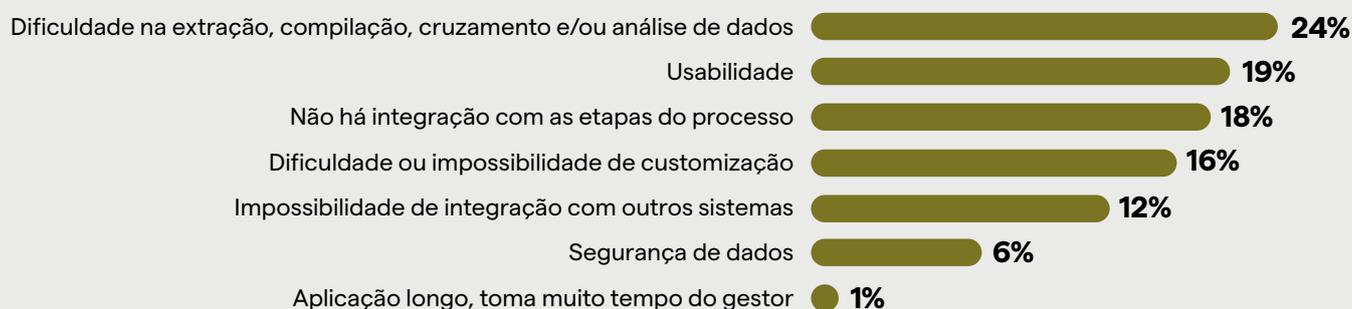
Motivos que mais geram satisfação e insatisfação nos usuários

A satisfação dos usuários é **67% maior quando utilizam um software especializado**, do que quando é utilizado uma ferramenta padrão de mercado ou manual.

Satisfação dos usuários de acordo com o tipo de software utilizado



No que tange à insatisfação dos usuários, a **dificuldade na extração, compilação e cruzamento de dados** é o motivo mais frequente entre os respondentes da pesquisa.



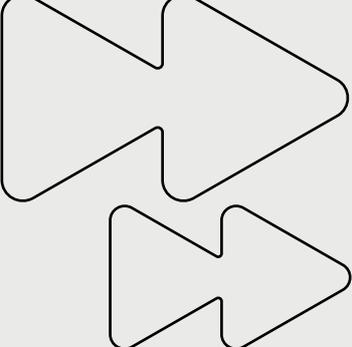
Empresas que usam **People Analytics** por tempo de implantação da gestão de performance em seus processos

O setor que mais tem adotado análises e cruzamento de dados nos seus processos de gestão da performance é TI & Telecom. Além disso, cabe ressaltar **que a maior parte dos segmentos que usam people analytics possuem três anos ou mais de implementação da gestão da performance em seus processos**, fato esse que evidencia que o uso de dados demanda também uma maturidade da empresa.

Um ponto importante é preparar a disponibilidade de dados, sem os quais se torna impossível usar algumas ferramentas mais avançadas de forma eficiente. Por isso, é importante dar alguns passos para trás neste processo. **Estruturar seus dados e fomentar uma cultura de dados integrada com a gestão do negócio** é um caminho interessante para quem quer crescer dentro do conceito de transformação digital.

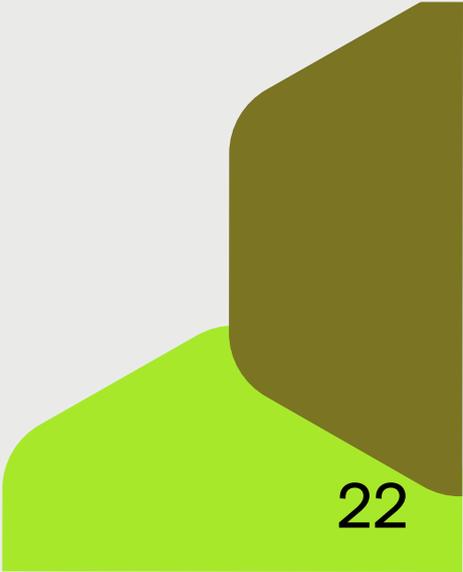
Porcentagem de empresas que usam people analytics por tempo de implantação da gestão de performance em seus processos





MITO  **ou**  **VERDADE**

Depois de analisar o mercado, foi possível validar que 64% das empresas têm um processo formal de gestão de performance. Já as 36% que não têm pretendem implementá-lo em um prazo menor a dois anos, por motivos como reconhecimento, engajamento para atingir resultados e promoção de equipes de alta performance. Portanto, concluímos que **é a resposta para essa questão é mito.**



O **modelo ideal** de gestão de performance existe?

Não existe um processo ideal. Variáveis como o tamanho e maturidade dos processos da empresa, coerência entre a estratégia e as dimensões avaliadas no processo, o preparo da liderança e a cultura da organização, são algumas das características que influenciam a percepção de que o processo é efetivo na geração de valor para o negócio. Quatro direcionadores podem norteá-lo(a).

1. Foco de tempo e esforço no desenvolvimento de carreira

Em processos percebidos como agregadores de valor, dedica-se maior **tempo e esforço** a discussões sobre desenvolvimento e carreira dos colaboradores. Já nas empresas que não percebem valor no seu processo, se dedica mais tempo e esforço nas discussões sobre mensuração da performance.

2. Muito além de desempenho e competências

Maior consideração do potencial (**visão de futuro**) dos colaboradores em detrimento da avaliação de entregas e metas e valores ou competências atuais.

3. Liderança pronta e proativa

O líder é o elo para conseguir um processo satisfatório para o colaborador. Ter uma liderança preparada no processo é imperativo para conseguir comunicar e **avaliar o desempenho do colaborador de forma transparente no atingimento das prioridades estratégicas do negócio.**

4. Soluções tecnológicas no processo de gestão de performance

Usar soluções tecnológicas vai ajudá-lo a superar os desafios da operacionalização do processo. Na visão dos supervisores e coordenadores, existe uma **relação direta entre uma ferramenta que atende as necessidades da operacionalização e conseguir agregar valor ao negócio**, já que é possível dedicar mais tempo a tarefas como comunicação efetiva e melhorar a transparência do processo.

“ O modelo recomendado é aquele que respeita as particularidades do negócio e possibilita que tenhamos as pessoas certas nos lugares certos e sendo reconhecidas por isso. ”

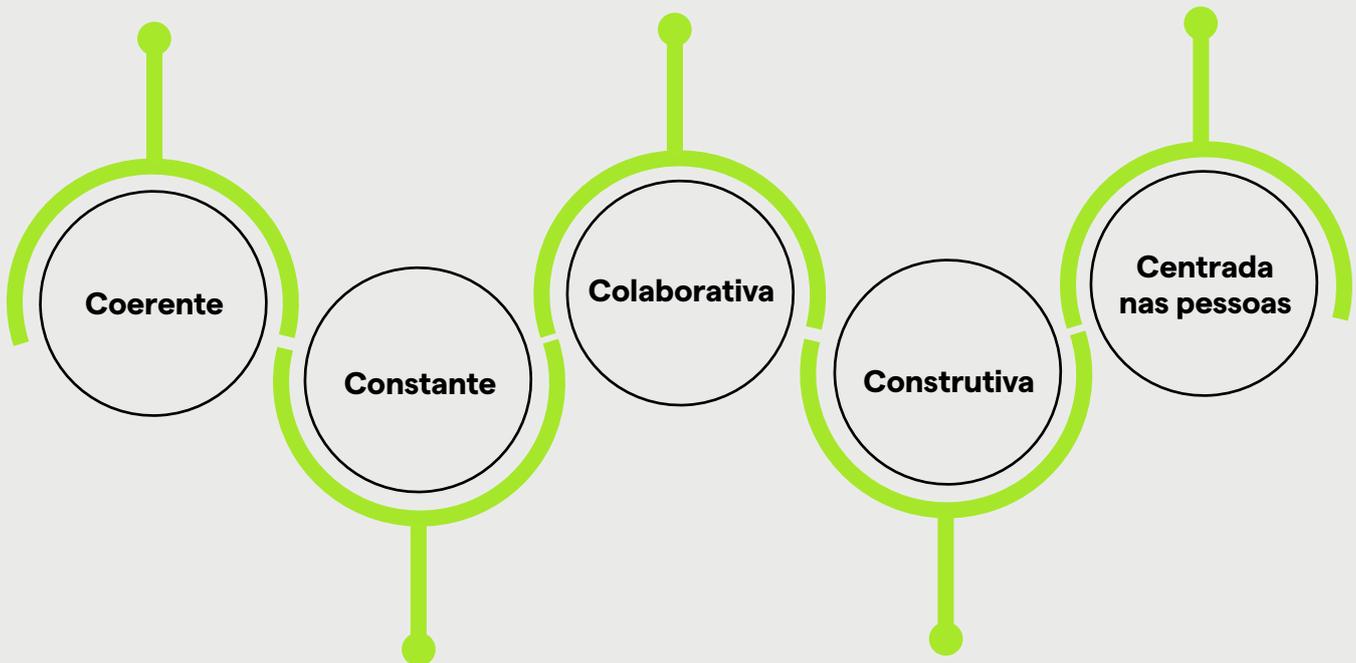
Fernando Ladeira,
diretor da Falconi para soluções de Gente

Conclusão

Este processo deve ser bem alinhado com o que a empresa acredita, valoriza e necessita para fazer alcançar seus objetivos e direcionar pessoas, tempo e energia de forma assertiva.

Com o objetivo de maximizar a percepção de contribuição individual e coletiva para o sucesso da empresa, por meio do aperfeiçoamento da visão sistêmica entre colaboradores e áreas, que passam a atuar com mais protagonismo e sinergia.

O resultado deste processo gera impactos na vida e na carreira das pessoas e, conseqüentemente no nível de motivação delas. Por isso, a gestão de desempenho deve ser humanizada e centrada nas pessoas, visando gerar uma experiência saudável e positiva.



A gestão de performance é um processo contínuo, vivo e dinâmico. O fluxo de alinhamento e troca constante entre líderes, liderados e equipes é essencial para garantir a sua efetividade.

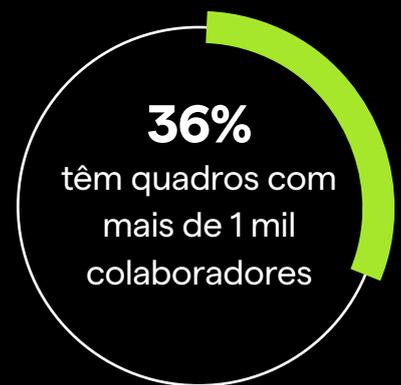
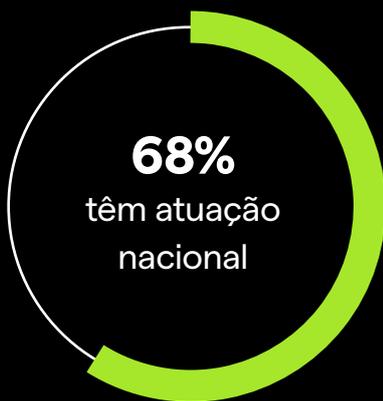
Focada no desenvolvimento de pessoas, com base nas competências necessárias para o negócio, de forma direcionada e alinhada às aspirações e próximos passos de carreira dos colaboradores, fortalecendo o elo e a relação de ganha-ganha.

Perfil das empresas respondentes conforme o segmento



*Outros: Setores náutico, multinegócios, refrigeração industrial e produção de vidro.

A Falconi coletou as respostas e percepções de 401 executivos e lideranças das áreas de Recursos Humanos, de grandes e médias organizações de diversos portes e segmentos, que atuam no Brasil ou no exterior, em fevereiro de 2023.



Falconi