



**cohros<sup>®</sup>**

# **Gestão de Desempenho: Indicadores e Metas**

Denise Lustri



# Sumário

1. O que são e como definir .....	3
2. Indicadores .....	6
3. Meta ou resultado esperado .....	7
4. Resumo dos conceitos trabalhados .....	11

# 01. O que são e como definir

A definição de desempenhos, indicadores e metas são fatores críticos de sucesso para uma Gestão Estratégica de Pessoas.

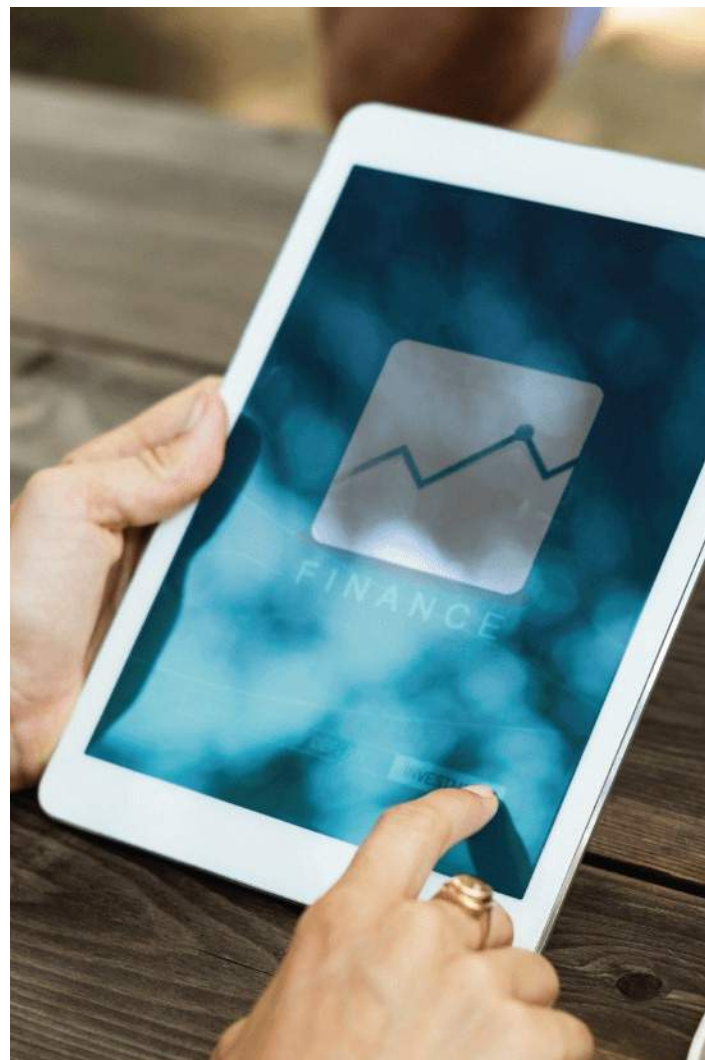
Primeiramente porque sem medidas de desempenhos não se faz gestão. Segundo, pois se não houver definição de medidas ou indicadores de desempenhos, não é possível avaliar a contribuição dos colaboradores para a estratégia e para os resultados da empresa.



# 01. O que são e como definir

Para uma empresa sobreviver e crescer, precisa ser lucrativa e rentável! Só assim ela gerará retorno para o investimento do empreendedor/acionista e poderá proporcionar espaço de crescimento e desenvolvimento para os seus colaboradores.

Para que uma empresa execute sua estratégia, alcance bons resultados, seja lucrativa e rentável, ela precisa que cada colaborador apresente bons desempenhos e entreguem a sua parte para contribuir com os resultados.



# 01. O que são e como definir

Por essa razão a empresa precisa dos resultados gerados por cada colaborador. Essa é a finalidade da contratação! A empresa não contrata diplomas, certificados, conhecimentos, habilidades! Esses elementos são muito importantes, mas devem ser apenas meios que os profissionais utilizam para executar suas atividades e gerar resultados.

O fato de um profissional ter bons conhecimentos e habilidades sinaliza alta probabilidade de ele apresentar um bom desempenho, mas não garante que ele entregue resultados. Por tudo isso, o grande foco da Gestão Estratégica de Pessoas é a gestão de desempenhos. Que, como sabemos, é diferente da Gestão de Competências.



## 02. Indicadores



Indicadores ou medidas de desempenho são meios que nos permitem medir e avaliar um desempenho. Seja de um governo, de um carro, de uma máquina, de uma empresa, ou de um profissional.

## 03. Meta ou Resultado Esperado



As metas são parâmetros que nos permitem avaliar se um desempenho está dentro, acima ou abaixo do esperado. A meta - via de regra - carrega em si um caráter de desafio, cujo alcance demanda um esforço adicional de alguém.

Por outro lado, podemos estabelecer um desempenho esperado, ou resultado considerado aceitável em determinados contextos como, por exemplo, 64 ppm (partes por milhão) de produtos em uma linha de produção.

# Exemplo: Desempenho de um carro pelo consumo de combustível



**KM/LITRO:**  
Indicador que  
permite avaliar o  
desempenho

**Meta ou resultado  
esperado:**  
média de 14  
KM/LITRO

**Desempenho do  
carro avaliado:**  
Consumo de 14,8  
Km/h

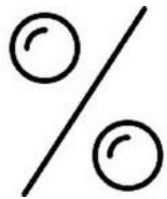
**Avaliação:**  
O desempenho do  
carro está acima da  
média

Assim é no mundo corporativo! Medindo o desempenho da empresa e o desempenho das pessoas podemos trabalhar para melhorar o seu desempenho e, conseqüentemente, o desempenho da empresa e seus resultados. E podemos fazer isso através das práticas de Gestão de Pessoas.



# Trazendo esses conceitos para o contexto organizacional

Desempenho da equipe de produção com relação à qualidade



**Índice de devolução de produtos = % devolvido / qtd vendida**



**Meta ou resultado esperado**



**Desempenho apurado**



**O desempenho está abaixo do esperado**

Neste caso, podemos aprofundar nossa análise para chegar no desempenho individual, se a empresa contar com indicadores e sistemas de mensuração adequados. Dessa forma, será possível identificar a causa do desempenho deficiente e atuar sobre ela para melhorar o desempenho do colaborador e da empresa. A devolução de produtos por problemas de qualidade impacta a satisfação dos clientes, podendo implicar em baixa na receita.

# Trazendo esses conceitos para o contexto organizacional



Ainda nesse exemplo, todos os cargos cujas atividades influenciarem o indicador de qualidade de produtos, deverão ter esse índice na sua avaliação de desempenho. Isso pode envolver cargos da área da produção, da área de controle da qualidade, inclusive cargos da área de logística, visto que produtos podem ser danificados durante o transporte, no processo de entrega.

# 04 . Resumo dos Conceitos Trabalhados

## DESEMPENHO

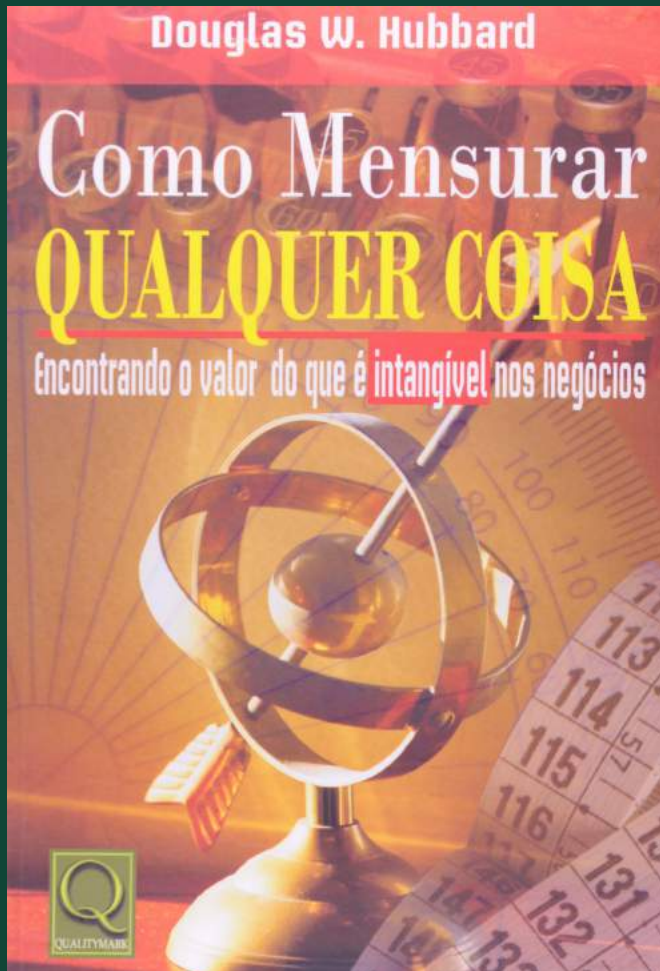
Neste nosso contexto corporativo, desempenho pode ser entendido como o grau de eficiência / eficácia de um profissional no exercício de suas funções.

## INDICADORES

São meios que nos permitem medir um desempenho (ou performance)

## METAS

São os resultados planejados ou aceitáveis, esperados da empresa, de cada área e de cada colaborador. Parâmetros que nos permitem avaliar se os desempenhos dos colaboradores estão dentro, acima ou abaixo do que se espera.



Só depois de definir os desempenhos esperados de cada cargo, os indicadores e metas que possibilitarão medi-los e avaliá-los, poderemos ter uma avaliação de Desempenhos mais objetiva e alinhada aos resultados da empresa. O mapeamento de processos facilita muito a definição de indicadores.

É muito comum na comunidade de Recursos Humanos o sentimento de que é muito difícil estabelecer indicadores de desempenho para alguns cargos. Por isso indicamos a leitura do livro "**Como Mensurar Qualquer Coisa**" de **Douglas W. Hubbard, Editora Campus**.

Se é possível mensurar qualquer coisa, só precisamos analisar necessidade dessa mensuração: se o desempenho for importante para o resultado, então é preciso medir! Caso contrário, o custo-benefício não compensará.

Quanto maior for a empresa, mais crucial será a ajuda da tecnologia. Com um bom software de Gestão Estratégica de Desempenhos, é possível oferecer e registrar feedbacks pontualmente, incluindo fatos e situações correlacionados (as evidências). A partir desses registros pode-se medir a frequência da sua ocorrência e extrair daí indicadores e medidas, conforme ilustrado na figura abaixo.

**cohrs** | Suporte

CONECTANDO VISÕES E REALIZAÇÕES  
Olá Samara Schmidt | Alterar Senha | Meus dados | Voltar ao Admin | Sair

Cohros Online » GED » Resultado Individual » Avaliado

**Informações do Avaliado**

Nome: Adriana Estevão	Posição: Suprimentos » Comprador Jr.	Admissão: 05/01/2013
Avaliação	Gestor / GD	Posição
Balanco Anual 2016	Samara Schmidt	Suprimentos » Comprador Jr.
Balanco Anual 2015	Samara Schmidt	Suprimentos » Comprador Jr.
Balanco Anual 2014	Samara Schmidt	Suprimentos » Comprador Jr.

Gráficos | Indicadores | Evidências | Comentários da Avaliação | Avaliação Detalhada | PDI | **Feedbacks Pontuais** | Descrição de Função

14/11/2017 - inserido por Samara Schmidt em 28/02/2018

**Crítica**

**Profissionais**  
Adriana Estevão Suprimentos » Comprador Jr.  
Esconder Detalhes

**Fato:**  
Conflitos recorrentes com Cliente Interno acerca de processos de compra, pelo desconhecimento de aspectos de regras internas e políticas de compras.

**Ação:**  
Resolvido

**Comentarios:**

**Causa:**  
Problemas de comunicação, Desconhecimento das regras e políticas corporativas de compras.

**Ação:**  
Fazer uma reunião de esclarecimento dos clientes internos sobre as regras e políticas

Enviar

09/07/2017 - inserido por Samara Schmidt em 28/02/2018

**Crítica**

**Profissionais**  
Adriana Estevão Suprimentos » Comprador Jr.  
Esconder Detalhes

**Fato:**  
Deficiência de informações de cadastro de fornecedores.

**Ação:**  
Resolvido

**Comentarios:**

**Causa:**  
Erro de classificação de fornecedor.

**Ação:**  
Buscar orientação do Comprador Sr. Utilizar o manual de cadastro e revisar antes de salvar o cadastro no sistema.

Enviar

19/07/2017 - inserido por Samara Schmidt em 28/02/2018

**Elogio**

**Profissionais**  
Adriana Estevão Suprimentos » Comprador Jr.  
Esconder Detalhes

**Fato:**  
Empenho e dedicação destacada na força tarefa de revisão de cadastro de fornecedores e produtos promovida pelo setor Fiscal.

**Ação:**  
Resolvido

Essa funcionalidade, além de possibilitar a extração de medidas de desempenho, funciona para as lideranças como uma ferramenta de gestão cotidiana da equipe. Mais que uma tendência, a avaliação cotidiana surge como um caminho inovador em termos de método e sistema de gestão de desempenhos e competências.

Vamos ver um exemplo desses cargos, cuja definição de indicadores é considerada difícil. Em uma equipe administrativa, podemos medir um desempenho em termos de qualidade, através do indicador “quantidade de erros de gravidade média e alta”. Pode-se tipificar o erro, expondo o que é considerado um “erro de gravidade alta”, “média” e “baixa”, além de estabelecer um nível de tolerância. Cada ocorrência, o gestor deve dar feedback pontual seguido de orientações ao avaliado.

Em seguida registrar no sistema o fato, a causa e a ação de melhoria recomendada ao avaliado. O registro dos feedbacks pontuais no sistema deve ser realizado sempre que um fato demandar. Assim o RH consegue o indicador necessário para sustentar a avaliação e os líderes são estimulados a cumprir seu papel de gerir a equipe cotidianamente. Medir os desempenhos das pessoas que afetam o desempenho organizacional é ponto fundamental para uma Gestão de Pessoas mais baseada em fatos e dados, mais objetiva e alinhada à técnica de People Analytics.