



Carlos Sezões

Partner da Stanton Chase International

“Gerir a performance... mas também as competências”

Nos tempos de exigência em que vivemos, a gestão da performance de uma organização deve ser muito mais que, simplesmente, monitorizar e registar resultados. Pressupõe, de forma contínua e integrada, a análise desses mesmos resultados, o respectivo desdobramento de causas e factores influenciadores e consolidação de conclusões com vista à tomada de decisões de melhoria.

Quando avaliamos a performance dos nossos activos humanos teremos de ter presente esta mesma ambição. Em primeiro lugar, ter em mente uma abordagem transversal a todas as áreas inerentes ao desempenho dos indivíduos, quer na sua capacidade actual de criar valor (eficiência operacional, eficácia nos resultados), quer no incremento do potencial de gerar efeitos positivos no futuro (formação e desenvolvimento de competências, motivação e compromisso organizacional, alinhamento, inovação).

Para tal, há que desenvolver, previamente, modelos sistematizados que permitam a coerência deste ciclo de gestão “planear – executar - monitorizar - analisar – avaliar – decidir e corrigir”, adaptado ao Capital Humano.

Os modelos integrados de Competências, alinhados pelos processos de negócio e pela estrutura organizacional, poderão ser a pedra basilar do nosso sistema de gestão da performance. A sua concepção deverá ter em conta referenciais de competências por função e por equipa, incluindo, naturalmente, as várias categorias de saberes (cognitivos, técnicos, comportamentais...). A definição de indicadores comportamentais (e respectivas fontes de informação), que permitam operacionalizar estes modelos, é também indispensável.

Em termos práticos, para ilustrar, um gestor comercial deverá ser avaliado pelos resultados (individuais e colectivos) mas, de forma mais aprofundada, pelas competências reveladas para

os atingir no momento actual e/ou para os potenciar no futuro. Isto materializa-se em avaliar competências mais transversais como liderança, orientação para a resolução de problemas e tomada de decisão, motivação da sua equipa, organização, ou mais específicas, como planear a actividade comercial, negociar ou definir estratégias de *pricing* para o seu portfolio de produtos.

Aqui explicito, na minha óptica, algumas vantagens evidentes desta interacção Competências - Performance:

- Estabelecer um quadro de referência uniforme e homogéneo para avaliação de todos os activos humanos;
- Permitir desdobrar a performance dos recursos humanos pelas tarefas críticas que indivíduos/ equipas desempenham, pelo seu contributo para a estratégia global e pelas competências que lhe estão subjacentes;
- Detectar pontos fortes e fracos e respectivas áreas de melhoria a serem tidas em conta;
- Definição, mais objectiva e sustentada, dos *upgrades* a efectuar (ex. formação, reengenharia de processos, intervenções no ambiente organizacional);

A construção destes modelos vai permitir, igualmente, uma intervenção adequada nos principais macro-processos de gestão de capital humano: a remuneração/ reconhecimento, a gestão de carreira/ mobilidade, a estratégia de formação, entre outros.

Carlos Sezões