



Carlos Sezões
Partner da Stanton Chase International

“Avaliação ou Gestão Desempenho?”

Nos tempos de exigência em que vivemos, a conceção de sistemas de avaliação tornou-se um imperativo na maioria das organizações, sejam pequenas ou grandes, públicas ou privadas. Medir passou a ser um foco (compreensível) para quem quer gerir e saber, em cada momento, o status em que se encontra. Esta avaliação rapidamente passou das variáveis mais objetivas, como vendas, produção, resultados financeiros para outras mais complexas como é o caso do Capital Humano. E, aqui, os equívocos têm-se sucedido.

Muitos pensaram que bastava registar alguns KPI's (Key Performance Indicators) e afeta-los aos indivíduos e equipas que trabalham na organização – e, depois, indexá-los a alguns incentivos e arquivá-los para memória futura. Consequência: muitos sistemas de avaliação não são mais que rituais inócuos que acrescentam pouco valor ao desempenho global da empresa.

Ora 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 respetivo desdobramento de causas e fatores influenciadores e consolidação de conclusões com vista à tomada de decisões de melhoria.

Quando avaliamos a performance dos nossos ativos humanos teremos de ter presente esta ambição. Em primeiro lugar, ter em mente uma abordagem transversal a todas as áreas inerentes ao desempenho dos indivíduos, quer na sua capacidade atual 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) – vertentes mais intangíveis, mas de importância primordial.

Os modelos integrados de Competências, alinhados pelos processos de negócio, poderão ser a pedra basilar do nosso sistema de gestão da performance. A sua conceção 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 respetivas fontes de informação), que permitam operacionalizar estes modelos, é também indispensável.

Em termos práticos, para ilustrar, um gestor de operações deverá ser avaliado pelos resultados (individuais e de equipa) mas, de forma mais aprofundada, pelas competências reveladas para os atingir no momento atual 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 atividade, definir estratégias de produção para o seu portfólio de produtos.

Tão ou mais importante que o modelo temos o processo. Para tal, há que desenvolver, previamente, um ciclo de gestão “planear – executar – monitorizar – analisar – avaliar – decidir e corrigir”, adaptado ao Capital Humano, isto é, um processo que faça sentido, a decorrer ao longo de todo o ano (não apenas um ou duas vezes, mas com vários momentos de interação e feedback, entre líderes e seus colaboradores).

Vantagens evidentes de um processo integrado e continuado:

- Estabelecer um quadro de referência uniforme e homogêneo para avaliação de todos os ativos humanos;
- Permitir que todos os envolvidos compreendam o seu contributo, tenham a autoconsciência dos seus pontos fortes e fracos e respetivas áreas de melhoria;
- Definição, mais objetiva e sustentada, dos *upgrades* a efetuar (ex. formação, reengenharia de processos, intervenções no ambiente organizacional);

Apenas assim passaremos de uma mera avaliação de desempenho (com foco nos resultados passados) para uma efetiva gestão de desempenho (com foco nas melhorias a implementar no futuro).

Carlos Sezões