

Um novo jeito de avaliar

Feedbacks que duram o ano todo e conversas estruturadas com os gestores ajudam os funcionários a evoluir e as empresas a se tornarem mais competitivas

A avaliação de desempenho, um dos instrumentos de gestão de pessoas mais criticados pela sua ineficácia, finalmente, está se modernizando. Esse processo era conhecido por ser burocrático, ineficiente e sujeito a ser influenciado pelas naturais convergências e divergências de curto prazo, já que o feedback costumava ser feito uma vez por ano. Muitas vezes, o avaliador se prendia a fatos ocorridos uma semana antes, perdendo de vista todo o ano! Além disso, era frequente que os gestores se baseassem num questionário ultrapassado, influenciado pelo modelo de comando e controle — algo totalmente inadequado aos tempos modernos da gestão meritocrática e compartilhada.

Hoje, nas melhores empresas, está acontecendo um movimento de revisão da avaliação. O processo passa a ser feito durante todo o ano e conta com a participação de outros profissionais com quem o avaliado tem interações frequentes, entre os quais podemos encontrar pares, parceiros e subordinados. Essa visão mais abrangente permite avaliar e ajudar o colaborador a melhorar comportamentos, além de desenvolver competências técnicas consideradas insuficientes.

Outro aspecto importante para modernizar a prática é a melhoria da qualidade da sessão de feedback. É curioso que, antigamente, por não serem treinados a dar feedback, os gestores evitavam essa parte do processo ou a simplificavam com frases genéricas e de efeito duvidoso, do tipo

“você precisa melhorar” ou “a turma acha que você é arrogante”. Não existiam exemplos! Quem é a turma? Por que a arrogância está sendo percebida? Será que é arrogância mesmo ou timidez? A sessão de feedback precisa seguir um protocolo construtivo e começar sempre pelos pontos fortes do profissional. Afinal, são esses pontos que nortearam a performance. Os aspectos a melhorar devem aparecer em seguida, mas estruturados de forma a mostrar os caminhos da evolução — que podem ser desde uma simples conversa até um programa de coaching ou uma mentoria.

Conversas baseadas em fatos e exemplos objetivos são o que realmente ajuda os profissionais a crescer — e a ganhar mais. A remuneração variável, aliás, é outro assunto relevante na modernização da avaliação. Aplicar sistemas de recompensa dá credibilidade ao processo e cria não só estímulo financeiro como também a sensação de que a companhia é transparente com os empregados.

Essas práticas, que estão sendo rapidamente adotadas por organizações modernas, vão contribuir muito para que a gestão de pessoas atinja seu estágio mais evoluído: contribuir para a competitividade da empresa.

“A sessão de feedback precisa seguir um protocolo construtivo e começar sempre pelos pontos fortes”



**LUIZ
CARLOS
CABRERA**

escreve sobre carreira, é professor na Eaesp-FGV e diretor na PMC – Panelli Motta Cabrera & Associados