

O que é um bom sistema de gestão de desempenho?

A área de Recursos Humanos das empresas enfrenta hoje um grande desafio: precisa se tornar estratégica e entender do negócio sem abrir mão das atividades operacionais já existentes, como, por exemplo, gerenciar a folha de pagamento e as atividades de recrutamento.

Para o RH assumir um posicionamento estratégico é fundamental a implantação de um bom sistema de gestão de desempenho, porque este será útil tanto para trazer informações indispensáveis à tomada de decisões relacionadas à gestão de pessoas, como para auxiliar na disseminação da cultura e das estratégias da empresa para os indivíduos, líderes e grupos que formam a organização.

Mas afinal, o que é um bom sistema de gestão de desempenho?

Nos últimos anos temos participado da implantação de diferentes modelos e metodologias de gestão de desempenho, alguns com foco claro na definição da remuneração fixa e variável e outros com foco maior no desenvolvimento individual dos colaboradores.

No entanto, as metodologias mais modernas de gestão de desempenho têm apontado no sentido de uma abordagem mais ampla, incorporando no modelo de gestão de desempenho um alinhamento direto com as estratégias e com os valores culturais da corporação.

Uma vez definidos os objetivos do modelo e suas métricas, um elemento fundamental do sistema de gestão do desempenho é a avaliação do desempenho individual, que, via de regra, envolve dois tipos de avaliação: uma a avaliação qualitativa, com foco em competências comportamentais e técnicas, e outra quantitativa, com foco em metas e objetivos individuais.

Nos modelos mais modernos que acima mencionados, tanto os objetivos e metas, como as competências utilizadas na avaliação, estão alinhados com

os objetivos estratégicos e com os valores culturais da corporação.

Se construído desta maneira, um bom sistema de gestão de desempenho torna-se uma ferramenta de grande valor estratégico, que será útil em ações de feedback, desenvolvimento individual (treinamento e desenvolvimento), promoção, sucessão e definição de remuneração fixa e variável.

A sua implantação resulta no aumento da performance dos colaboradores e, por consequência, global da corporação, com impacto direto em um maior engajamento dos indivíduos e melhoria no clima organizacional.

Para a implantação de um modelo eficaz de gestão de desempenho com esta abordagem, é indispensável a utilização de um bom software que tenha robustez e flexibilidade suficientes para dar suporte às estratégias definidas pelo RH.

Um bom software deve ser capaz de dar suporte a um modelo complexo de gestão de forma simples e amigável, e mais do que tudo, integrado a outras atividades cruciais da área de gestão de pessoas.

Com a possibilidade de olhar melhor a gestão de pessoas, a área de RH pode difundir melhor os objetivos de cada colaborador e como eles estão associados aos objetivos da empresa, investindo em ações de relacionamento com os empregados que os levem a compreender de forma plena essa nova realidade.

Estabelecida a clareza de objetivos e princípios, o RH pode avançar em práticas de feed back mais permanentes, inclusive mais independentes dos próprios gestores de pessoas, permitindo que a área possa, de fato, reconhecer seus talentos e agir para mantê-los e promovê-los como exemplos da organização.

E finalmente, conhecendo melhor os talentos da organização, a empresa poderá, como última etapa de um ótimo processo de gestão de desempenho, reconhecer individualmente as pessoas, de modo a criar um

movimento organizacional rumo à qualidade e à eficiência, pois os colaboradores saberão, finalmente, quais são os modelos e as competências valorizadas na organização e como chegar até eles.

O grande desafio é fazer com que a área de RH perceba que ela têm um papel central nessa ação, trazendo para si a responsabilidade de exigir e implantar sistemas que realmente permitam uma gestão estratégica de pessoas, tornado-se assim, cada vez mais, uma área essencial para a administração do negócio como um todo.

Foto: Roberto Ventura

Legenda: Roberto Ventura, é Sócio Diretor da Efix, implantou sistemas de gestão de desempenho em empresas líderes de mercado como BASF, BM&FBOVESPA, Itaú BBA, entre outras. Possui MBA em General Management (INSEAD).