

***Avaliar funcionários não é sinônimo de punição
por Rogério Leme***

Empresas precisam quebrar o tabu de processos realizados erroneamente, utilizando a avaliação por competências para promover ou punir um funcionário.

Na atual “Economia do Conhecimento” na qual vivemos, em que as pessoas são valorizadas cada vez mais como o principal patrimônio das empresas, a gestão de pessoas com foco em competências desempenha um papel fundamental para a competitividade e para os objetivos estratégicos das organizações. Alguns exemplos são: utilização correta e adequada do potencial dos colaboradores alinhada às necessidades da organização; canalização precisa dos recursos financeiros nos treinamentos necessários para a equipe; ferramenta de diagnóstico para o desenvolvimento de equipes; alinhamento das pessoas com o perfil mais adequado à função; ferramenta para seleção, avaliação e remuneração com foco em competências.

Porém, de acordo com estimativas de consultorias especializadas, 95% das empresas ainda não possuem uma política de gênero. Apesar da clara necessidade, impulsionada também pela pressão do mercado, a área de RH encontra reais dificuldades em adotar esta ferramenta, por motivos compreensíveis. Infelizmente muitos profissionais não preparados utilizaram essa ferramenta de forma inadequada, conduzindo o trabalho não a resultados, mas à insatisfação e desmotivação de seus colaboradores.

Analisando as histórias de insucesso, é possível identificar dois erros comuns. O primeiro é o equívoco das empresas no momento do mapeamento das competências, tratando-as como um processo isolado, sem o alinhamento com a estratégia empresarial. É preciso lembrar que fazer gestão de pessoas por competências é conduzir as pessoas a alcançarem os objetivos organizacionais através de suas competências técnicas e comportamentais. Ora, se os objetivos das empresas são diferentes (basta olhar para a missão das empresas que são diferentes), não é possível utilizar um processo de benchmark para definir as competências da empresa ou sem considerar a cultura e valores organizacionais. É errôneo utilizar modelos pré-definidos, pois, em competências, é preciso uma análise personalizada para cada empresa.

Avaliar funcionários não é sinônimo de punição

O segundo problema é como lidar com a subjetividade que existe nas competências comportamentais, seja no momento do mapeamento ou da avaliação. “Mas como avaliar de forma objetiva critérios como comportamento, que é totalmente subjetivo?”, questionam os profissionais de RH. Efetivamente, o comportamento de cada colaborador é subjetivo e avaliar uma competência de forma generalista é impossível. Essa é a questão e ao mesmo tempo a resposta: não podemos querer mensurar competências comportamentais de forma generalista. Cada uma das competências pode ser considerada como infinita. A competência ‘criatividade’, por exemplo, é vasta e querer mensurá-la é praticamente impossível. A forma de resolver esse problema é identificar qual a importância da competência para a empresa, gerando assim um padrão pré-estabelecido. A partir desse padrão é possível fazer tal mensuração. Para isso, é preciso utilizar indicadores de competências comportamentais (ou seja, os comportamentos que podemos observar nas pessoas), expressando-os de forma clara, objetiva e com linguagem compreensível a todos. É preciso também quebrar o tabu de anos e anos de processos realizados erroneamente, em que a avaliação era utilizada para promover ou punir. É preciso entender que a avaliação deve ser utilizada para o desenvolvimento das pessoas. A recompensa é necessária, mas deve ter origem no desempenho.

Quando o processo de gestão por competências é utilizado para o desenvolvimento, o desempenho pega carona no processo de aperfeiçoamento e faz com que as pessoas busquem melhores resultados. E, com resultados efetivos e positivos, a empresa pode compartilhá-los com seus colaboradores. A remuneração torna-se, assim, uma consequência, e não um objetivo, o que faz toda a diferença.

Rogério Leme



Fonte: RH Central www.rhcentral.com.br