



EMPRESAS GESTÃO E GESTORES GG

CARLOS RIBEIRO ESPECIALISTA EM SISTEMAS DE GESTÃO DE DESEMPENHO

“Avaliação 360 graus pode criar uma selva na empresa”

O “partner” da Performance and Development avisa que os trabalhadores devem conhecer os critérios pelos quais estão a ser apreciados e frisa que a avaliação aos chefes não pode servir para alimentar egos ou conflitos.

ANTÓNIO LARGUESA
alarguesa@negocios.pt

Várias empresas investem horas nas entrevistas e dinheiro em prémios e incentivos e como retorno só obtêm insatisfação. Carlos Ribeiro, “partner” da Performance and Development, explica a relevância do “feedback” nos sistemas de gestão de desempenho (SGD) e admite que “ser avaliado não é simpático”. “Mas é das actividades que mais estimulam o desenvolvimento”, diz o professor da Católica Porto Business School.

Qual a importância de um sistema de gestão do desempenho?

Se for correctamente desenhado e utilizado adequadamente é importante para os resultados e desenvolvimento da empresa. Permite o alinhamento para os objectivos, a utilização eficiente dos meios, aproveitar o potencial das pessoas e criar equipas de alto rendimento, que entregam o que a empresa precisa usando o mínimo de recursos.

Falham muito no desenho?

Ai está o problema. A maior parte das empresas investe muitas horas na realização de entrevistas e, ligadas a elas, também grandes montantes em prémios e incentivos. E muitas vezes o retorno que obtêm é insatisfação por parte das pessoas.

Porquê?

Implementar um SGD porque está na moda parece-me curto. Confunde-se muitas vezes três coisas claramente distintas: classificação – atribuir uma nota mediante competências ou objectivos –, avaliação – em que se diz o que está a fazer bem, mal e quais as prioridades – e gestão do desempenho – em que há planeamento e análise do que é necessário para que os resultados surjam. Não se pode dar um tiro a meio do ano, outro no final e esperar ter, como que por milagre, uma alteração da postura e motivação das pessoas.

Na prática, muitas empresas ficam pela classificação pura?

Sem sombra de dúvidas. Será que, por tirar a febre, a febre vai diminuir? É claramente insuficiente. É um desperdício. Hoje, com a exigência de grandes níveis de eficiência,

é uma desvantagem competitiva. E o mais grave: chamam-lhe e estão convencidos que têm um SGD quando o usam só como critério para atribuir um prémio no final do ano.

De que depende a periodicidade da avaliação?

Para uns, o controlo e a monitorização têm de ser feitos em períodos curtos, sob pena de se dispersarem e não concretizarem as potencialidades; para os mais organizados pode ser feito mais alargadamente. Agora, a experiência só se transforma em competência através do “feedback” ao colaborador. Se ninguém lhe diz o que faz mal e como melhorar o desempenho, então vai ter um percurso de aprendizagem e maturação muito mais lento.

E deve ser negociada a definição dos critérios da avaliação?

Sim. Ninguém deve ser avaliado de acordo com critérios que desconhece. Tem de garantir que percebeu o que se espera dela, senão a avaliação não está ao serviço da melhoria, mas de outra coisa qualquer. O objectivo da avaliação [de desempenho], tal como da classificação, não

é ajustar contas. O que deve interessar ao líder é criar condições para todos os colaboradores atingirem o nível mais elevado.

A resistência à avaliação é inevitável ou acontece sobretudo nos sistemas mal construídos?

[risos] Duvido que muitos alunos gostem de um exame. Porém, é a preparar-se para essa prova que aprendem. É natural que ser avaliado não seja uma actividade simpática. Mas é das actividades que mais estimulam o desenvolvimento.

Defende a avaliação 360 graus, que inclui pares, superiores, subordinados e clientes?

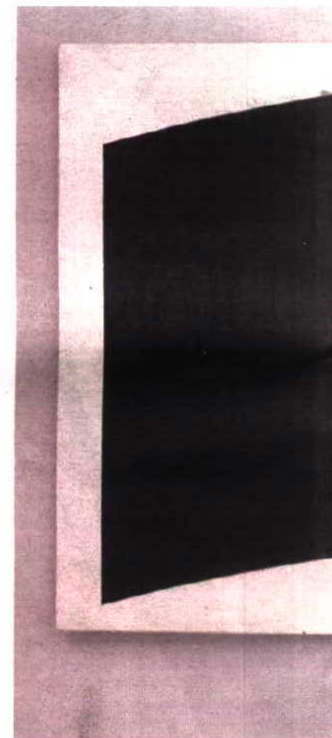
A empresa tem de ter alguma maturidade e não cair em processos tecnicamente atractivos, mas que são problemáticos. Se uso a avaliação 360 graus como o critério para atribuir prémios, passado pouco tempo terei uma selva na empresa.

Mas não é importante os colaboradores avaliarem os chefes?

Sim. Para que o líder saiba as percepções que está a gerar e para que a empresa possa ter uma visão genérica sobre as prioridades de desenvolvimento dos seus líderes. Agora, em circunstância nenhuma pode ser instrumentalizada como uma forma de acertar contas com os chefes. Seria pior a emenda do que o soneto. Não pode servir para alimentar egos ou conflitos interpessoais, mas para criar valor na empresa. Há pessoas que pensam que são líderes democráticos, que fomentam a participação, e do outro lado dizem: ‘nem sabe quem eu sou, nunca falou comigo sobre o que devia fazer’.

E isso deixa o gestor inseguro...

Se aquilo que motiva a segurança é ter uma parede opaca que impeça que se saiba o que os seus liderados pensam de si, diria que esse gestor tem um problema. ■



PERFIL

Psicologia, pesca e basquetebol

Carlos Ribeiro, 51 anos, estudou Psicologia em Coimbra e Gestão na Complutense de Madrid. Iniciou a carreira como assistente no Politécnico de Santarém e no Instituto de Formação Bancária. Fez missões para Banco Mundial e UNESCO e criou a Performance and Development em 1998, onde tem clientes como Brisa ou Galp. Dá aulas na Católica Porto desde 2005. Joga xadrez e basquetebol e pesca em Peniche e Esposende.



“Se aquilo que motiva a segurança de um líder é ter uma parede opaca que impeça que se saiba o que pensam de si, diria que esse gestor tem um problema.”

“É natural que ser avaliado não seja uma actividade simpática.”

Paulo Duarte



AVALIAÇÃO

Critério “muito discutível” para decidir despedimentos

A “pior avaliação de desempenho, com parâmetros previamente conhecidos pelo trabalhador” é, desde Junho de 2014, o primeiro critério para despedir quem é o trabalhador a despedir em caso de extinção do posto de trabalho. Carlos Ribeiro acha que, além de “contaminar este instrumento”, usá-lo quer para saber se a pessoa está ou não adaptada à sua função, quer como critério para despedir, é

“muito pobre”. “É escudar-se numa técnica para resolver um problema de gestão. Se precisa de usar este instrumento para saber quem vai despedir, então tem um problema enquanto gestor”, frisou. Sobre a facilidade na manipulação do resultado, caso o gestor queira despedir uma determinada pessoa, o especialista em sistemas de gestão de desempenho lembrou que um processo de avaliação é

sempre baseado em percepção – “não são variáveis de zero absoluto” – e, portanto, há o poder de “avaliar de forma algo subjectiva”. O professor da Católica Porto Business School considera que usar a avaliação para fundamentar o despedimento é “um critério muito discutível”, até porque, “no mínimo, é passível de ter duas percepções diferentes e até antagónicas”.

CARLOS RIBEIRO
“Avaliação 360 graus pode
criar uma selva na empresa”
GESTÃO E GESTORES 16 e 17

