Aprenda a avaliar o desempenho de subordinados e a ser avaliado

Programa de feedback pode evitar a alta rotatividade de funcionários e aumentar a eficiência no trabalho

Marília Almeida
malmeida@brasileconomico.com

Ter uma avaliação formal dos subordinados, o chamado feedback, pode auxiliar empresários e gestores na busca por resultados.

O objetivo é evitar o "turn over" (rotatividade) de profissionais, que gera novos custos, principalmente com treinamentos. Além disso, um sistema de avaliação auxilia a empresa a se tornar mais eficiente, já que com avaliações documentadas os novos líderes conseguem ter uma visão mais acurada da equipe.

Pensando nessas vantagens, a SPC Brasil, empresa de processamento de operações de crédito, implantou um sistema de avaliações — já em fase final — que mede cada área de negócio da empresa por indicadores. O processo engloba acompanhamento online, e cada gerente recebe um feedback do presidente durante reuniões. Este novo processo também prevê avaliações individuais anuais.

Contratar uma empresa pode ser a saída. A SPC Brasil investiu R$ 300 mil desde o início de 2011, fora os custos indiretos

Flávio Borges, gerente de planejamento estratégico da empresa, sentou com cada funcionário em sua área de atuação e traçou planos para cada um. "Levantamos tanto os desafios que deverá assumir na área e carreira, inclusive mapeamos competências para que ele seja promovido", conta.

Segundo Telma Guido, consultora da Right Management, um sistema de retornos sobre desempenho demanda investimento da organização. O custo do sistema dependerá de uma série de variáveis. "Por exemplo, o preço da avaliação em grupo é menor do que o de avaliações individuais. O número de competências que serão mapeadas também pesam no valor", aponta.

Murillo Constantino

Experiência: Flávio Borges, da SPC, sentou com cada funcionário e traçou planos individuais

Para empresas de grande porte, é possível fazer programas sob medida. Para pequenos empreendedores, há a opção de treinar funcionários para coletar feedbacks ou implementar programas de avaliação apenas em áreas específicas, que são priorizadas pelas empresas, como gerência e diretoria.

No caso da SPC Brasil os gastos diretos são estimados em R$ 300 mil, desde o início de 2011 até hoje, com contratação de consultoria de recursos humanos e treinamentos gerenciais. Com investimentos indiretos para mensurar dados e colocar em prática a avaliação, como a implantação de um software, o investimento é ainda maior.

Segundo Borges, o resultado foi a diminuição da rotatividade, hoje ao redor de 3% do quadro de funcionários ao mês. "Em períodos anteriores, como 2010, essa porcentagem era maior". Ele também cita um ganho mais subjetivo, difícil de mensurar. "Em pesquisa de clima, notamos um aumento no comprometimento do corpo de funcionários."

Na Dow, a avaliação de funcionários ocorre semestralmente. Mas Daniela de Souza Miranda, diretora de assuntos corporativos e governamentais da companhia, busca coletar informações de subordinados sempre que possível. "Sento com cada um para elogiar ou criticar. O importante é deixar claro, ser objetivo e concreto, sobre o que está ou não dentro da expectativa e o que poderia melhorar."

Em reuniões mensais com a equipe para a América Latina, Daniela também realiza, durante dez minutos, o reconhecimento público e financeiro de trabalhos realizados pela equipe. Os elogios sempre são provenientes de profissionais de outras áreas.

Para Marcelo Cuellar, gerente da consultoria de recursos humanos Michael Page, na hora de avaliar o desempenho do funcionário também acontece o feedback dele para o gestor. "É interessante o executivo aproveitar o momento para avaliar o próprio trabalho." ■

HORA DA VERDADE

Dicas de como avaliar e ser avaliado no trabalho

AO DAR RETORNO

- Prefira dar opiniões sobre o trabalho dos subordinados, negativa ou positiva, no calor do momento
- Caso isso não possa ser feito diariamente ou sempre que seja necessário, estipule o menor prazo possível, ao fim do mês ou da semana
- Dessa forma, o gestor evita que reclamações sejam acumuladas na hora da avaliação formal do funcionário pela empresa e permite que reaja de forma mais eficiente
- Busque embasar a avaliação formal da empresa com fatos e, principalmente, com exemplos
- No caso de críticas, seja objetivo. Se ofereça para ajudar e aproveite para ter um feedback do próprio trabalho
- Saiba considerar cada perfil profissional na hora da avaliação. Não faça julgamentos

AO RECEBER RETORNO

- Busque ouvir e refletir sobre os pontos da conversa
- Não argumente ou se justifique demais. Dessa forma, o funcionário pode passar a imagem de arrogância
- Não confronte o superior diretamente. Prefira dizer como se sente em relação a determinado comportamento
- Mesmo que não concorde com alguns apontamentos, entenda que é a visão e o perfil da empresa que estão em jogo. Em outra empresa, eles podem não ter o mesmo peso

Fonte: Marcelo Cuellar

Fonte: Brasil Econômico, São Paulo, 27 jun. 2012, Primeiro Caderno, p. 34.

A utilização deste artigo é exclusiva para fins educacionais.