

Kit para a Reunião de Avaliação

Com o advento dos Programas de Participação nos Resultados, ou PPR's, houve uma expansão do uso de avaliações de desempenho, geralmente coincidentes com o primeiro trimestre do ano. A suas vésperas, os corações disparam no ritmo das expectativas positivas ou negativas – anseios, receios e temores explodem com a aproximação do momento fatídico da reunião de feedback com o (a) chefe.

Daí vêm as perguntas: *Como devo agir? Que é que eu devo levar para a reunião? Posso falar, posso perguntar, posso pensar, posso respirar?* Ainda que eu seja avesso a receitas e fórmulas mágicas, segue algo de minha visão sobre o tema, começando com alguns esclarecimentos. O mais importante: reunião de avaliação de desempenho não é o Juízo Final, ainda que alguns leitores possam ter chefes que se julgam com poderes divinos.

Os processos de avaliação de desempenho diferem muito entre as empresas. Variam desde conversas desestruturadas, subjetivas, misturando aspectos pessoais e profissionais de modo inadequado, até sistemas puramente quantitativos onde o que conta é apenas saber se as metas previamente estabelecidas foram ou não atingidas.

Entre esses dois extremos, existem os sistemas, que em minha maneira de ver, são os mais adequados:

Uma avaliação do **O Que** o indivíduo realizou durante o período coberto pela avaliação – que deve ser o mais mensurável e objetivo possível – incluindo indicadores de custos, qualidade, prazos, etc. E uma avaliação do **Como** ele atingiu (ou não) os resultados esperados, isto é, como se desempenhou com relação às competências comportamentais, geralmente associadas aos Valores definidos pela empresa: comunicação, trabalho em equipe, iniciativa, tomada de decisão, negociação, etc. Essa parte da avaliação, em algumas empresas, é feita considerando a opinião da própria pessoa, de seu chefe, pares e /ou clientes internos e, se for um líder, a opinião de seus subordinados – conhecida como a *Avaliação 360 Graus*.

Então, o momento da reunião de avaliação depende bastante do tipo praticado na empresa. Infelizmente, algo comumente encontrado é o despreparo do (a) avaliador (a). Por isso, devemos nos preparar para ajudá-lo (a). *E então o que é que eu devo levar para a conversa com meu (minha) chefe?*

Bem, vamos lá, leve duas coisas: um papel e uma atitude. Um papel com uma auto-avaliação bem objetiva do que realizou, em relação aos objetivos estabelecidos. Uma atitude que englobe: disposição para ouvir e para questionar – não defensivamente – sobre suas oportunidades para desenvolver-se em relação às expectativas da empresa.

Você está louco – se eu tiver que levar uma avaliação de tudo que eu fiz durante o ano, vou precisar de umas vinte folhas...

Se você pensou em me internar ao sugerir para levar uma auto-avaliação, talvez devesse rever uma lei famosa -- a *Lei de Pareto* -- economista italiano do Século XIX, cuja hipótese do 80/20, inicialmente aplicada à distribuição de renda, tem hoje em dia, ampla aplicação nas empresas. Com base em sua aplicação no caso da

avaliação de desempenho, eu lhe recomendaria escolher aqueles 20% de suas iniciativas, esforços e ações do período avaliado que geraram 80% dos resultados.

Estatística e leis não são seu forte? Então, pense em quais foram aquelas três a cinco coisas que você foi responsável, que fizeram a diferença para a empresa, ou para sua área, durante o ano. Concentre-se naqueles 20% ou em seus destaques do ano e municie-se de dados, feedbacks de clientes internos e / ou externos, para que sua auto-avaliação transcenda o auto-elogio. Contra fatos não há argumentos e contra números menos ainda, mas contra auto-elogios, sempre há o: "Sim, mas..."

Outra sugestão para esse momento tão "íntimo" com seu ou sua chefe é a busca do entendimento do feedback como fonte de aprendizagem e desenvolvimento para aperfeiçoar seus resultados no ano seguinte. Justificar-se, defender-se e, pior ainda, trazer à tona comparações com colegas, são bilhetes para sua pior viagem.

Caso não faça parte do processo da empresa um plano de desenvolvimento individual, mencione à pessoa que o está avaliando que gostaria de registrar os feedbacks e as recomendações recebidos para seu desenvolvimento. Faça-o durante a reunião para garantir que haja consenso entre as partes. Isso vale para dois fins: você valoriza o que recebeu do (a) chefe (a) -- e todo mundo gosta disso -- e terá um roteiro, validado pelo superior, do que precisa focar para sua próxima avaliação, minimizando assim mal entendidos tão comuns nestas situações sobre o que se disse e o que se entendeu.

E o day after... o que é que eu posso esperar depois da fatídica reunião?

Depende da finalidade que a empresa tem com Avaliação de Desempenho. Se a empresa vincula os resultados daquele processo a decisões de remuneração (bônus, mérito), carreira (promoções, rotação de cargo) ou de treinamento e desenvolvimento (indicação para cursos, por exemplo), você poderia esperar planos para estes temas. Claro que dependerá de uma outra condição necessária: o momento da empresa, isto é, sua disponibilidade financeira. Infelizmente, mesmo o melhor desempenho do ano pode ficar sem um incentivo financeiro se a empresa estiver no vermelho. Se outras características da empresa justificam permanecer nela mesmo nestes períodos financeiramente turbulentos, então demonstrar compreensão com a escassez contará para reconhecimentos futuros.

Finalmente, se sua empresa não dispõe de um processo ou formulário de avaliação de desempenho formal, não se acomode. Dos itens básicos sugeridos para o kit, a folha de papel e a atitude, o segundo se aplica mesmo quando o informal impera na organização, ou seja, buscar e processar por feedbacks para orientar seu desempenho futuro é uma responsabilidade compartilhada, então faça sua parte!

Roberto Affonso dos Santos
Sócio-Diretor da consultoria
Ateliê – RH
www.atelie-rh.com.br

