

sólides

**Guia da Gestão
por Desempenho**





Introdução

Toda organização tem conhecimento de que o sucesso de suas ações está diretamente atrelado à maneira como ela gerencia o seu capital humano, ou seja, os seus funcionários. Apesar disso, o percentual de departamentos de RH com operações estratégicas ainda não chega à metade das empresas. De acordo com um estudo da Mercer Human Resource Consulting, apenas 35% das organizações pelo mundo aplicam um modelo de RH embasado em três princípios: centros de expertise (COEs), HR Business Partners (HRBPs) e Serviços Compartilhados de RH (HRSS). Juntos, esses aspectos são capazes de construir um departamento de pessoal de alto desempenho.

Mas por que estamos falando nisso? Principalmente, porque, para que um RH se torne estratégico, é preciso que as pessoas ao redor tenham um desempenho excepcional, o que nos leva ao mote do nosso guia. Nos próximos capítulos, você entenderá o que é gestão de desempenho, a importância dela, como aplicá-la, além das ferramentas que podem auxiliá-lo. Boa leitura!

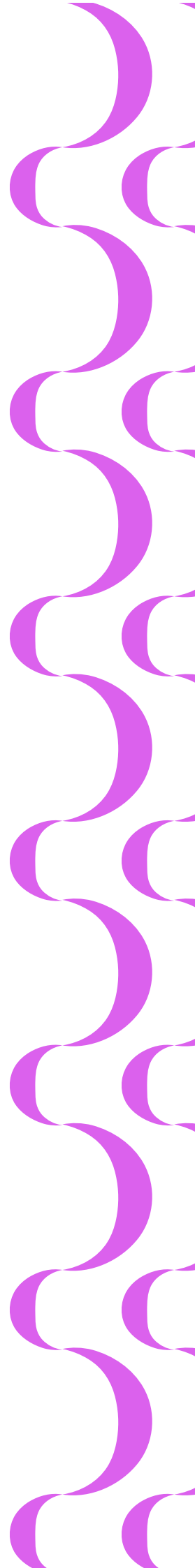


Afinal, o que é gestão de desempenho?

A história da gestão ao longo do tempo

Antes de falar sobre a gestão de desempenho em si, é importante entender a história da gestão ao longo dos anos e a etimologia da palavra. Apesar de a conceitualização não ser tão antiga, o homem já faz uso da gestão há milhares de anos. Isso porque ela estava atrelada diretamente à liderança. Foi essa capacidade que permitiu o desenvolvimento da sociedade.

Porém, foi no início do século XVIII que estudiosos, como o inglês Adam Smith, começaram a pesquisar mais a fundo sobre a questão. Posteriormente, já no século XX houve uma divisão de especialidades. Enquanto o engenheiro Frederick Taylor defendia a gestão científica, o economista alemão Max Weber focava na gestão baseada em aspectos administrativos.



A gestão

O termo gestão refere-se, basicamente, aos princípios que estimulam a participação, a autonomia e a responsabilidade dos profissionais que atuam em uma organização. Logo, ele tem uma ligação direta com o capital humano das empresas.

O intuito é fazer com que os objetivos da companhia sejam atingidos de maneira eficaz. Por isso, nesse processo é tão valorizado o conhecimento e as competências das pessoas. Será de responsabilidade do gestor fazer com que o grupo comandado atue de forma harmônica.

A gestão de desempenho

Diante dos dados apresentados, podemos fazer a conceitualização de gestão de desempenho com mais clareza. Sinônimo de gestão por objetivos, a locução diz respeito ao conjunto de processos que têm como intuito o alinhamento entre os objetivos empresariais e os dos profissionais, por meio da valorização e motivação deles, aumentando, assim, as possibilidades de prospecção empresarial.



Fazem parte da gestão de desempenho: objetivos estratégicos da organização, objetivos individuais, apoio aos profissionais, mensuração e acompanhamento do desenvolvimento de pessoas, treinamentos de competência, entre outros. A ideia é que, ao realizar essas tarefas, os gestores possam avaliar, monitorar, controlar, planejar e melhorar a atuação dos colaboradores.

Principais estudiosos

O professor Idalberto Chiavenato é um dos maiores nomes da gestão de pessoas e desempenho no Brasil. Entre as suas contribuições para o assunto estão livros que tratam do desenho de cargos e avaliação de desempenho.

Max Weber também é um grande teórico, tendo escrito a Teoria das Organizações, que norteia muitos gestores pelo mundo.



Por que ela é importante para os novos modelos de negócio?

Apenas com base no que foi apresentado até agora no nosso guia dá para ter uma ideia do quão importante a gestão de desempenho é para um negócio.

O fato é que realizar uma análise da performance de um profissional de acordo com as atividades que a eles competem, é uma maneira de agregar valor, excelência e qualidade aos processos de uma organização.

Mas os benefícios não se restringem a esses três pilares. A seguir, mostraremos como esse modelo de gestão é capaz de ajudar na otimização de custos, no mapeamento de competências, na mensuração da produtividade, entre outros.

Otimizar custos

Uma das principais vantagens da gestão de desempenho é a otimização de custos. Como esse tipo de gerenciamento envolve o mapeamento de processos, é possível estabelecer padrões, formalizando a atuação e as atividades de um cargo.



Com isso, a empresa gasta menos com treinamentos e também com contratações equivocadas. Afinal, ela terá controle exato sobre as necessidades internas e, conseqüentemente, saberá exatamente quais setores precisam de investimento e quanto, evitando desperdícios

Mapear Competências

Imagine a seguinte situação: você tem uma empresa com vários profissionais excelentes, mas nenhum deles sabe executar determinada tarefa, fazendo com que seja necessária a terceirização do serviço.

**Sabe qual foi o problema?
A falta de mapeamento
de competências e de
definição das metas.**



Uma empresa precisa, antes de qualquer coisa, definir seus objetivos, as tarefas que disponibilizará e saber exatamente quais são as habilidades necessárias para realizar

determinado trabalho. Sem a gestão de desempenho acontece o que vimos no início do tópico, a organização contrata vários bons profissionais, mas não tem exatamente aquele colaborador com a competência que precisa.

Medir a produtividade

A avaliação de desempenho, um dos processos do modelo de gestão de performance, tem como principal tarefa ajudar na mensuração da produtividade das equipes e de cada colaborador. Isso desencadeia uma série de outros benefícios, afinal, o rendimento do trabalhador é o motor de um empreendimento. Entre as vantagens podemos falar sobre:



- Identificação de problemas antes que eles surjam;
- Construção de equipes mais fortes;
- Embasamento do feedback construtivo;
- Desenvolvimento mais efetivo dos colaboradores.

Manter a competitividade

Com a gestão de performance, os gestores têm mais controle sobre as atividades das empresas e o desenvolvimento dos colaboradores.

Como a equipe se torna mais produtiva, além de ser alinhada exatamente em cargos que tenham ligação com as suas habilidades, ajuda a companhia a ser mais competitiva no mercado em que atua.



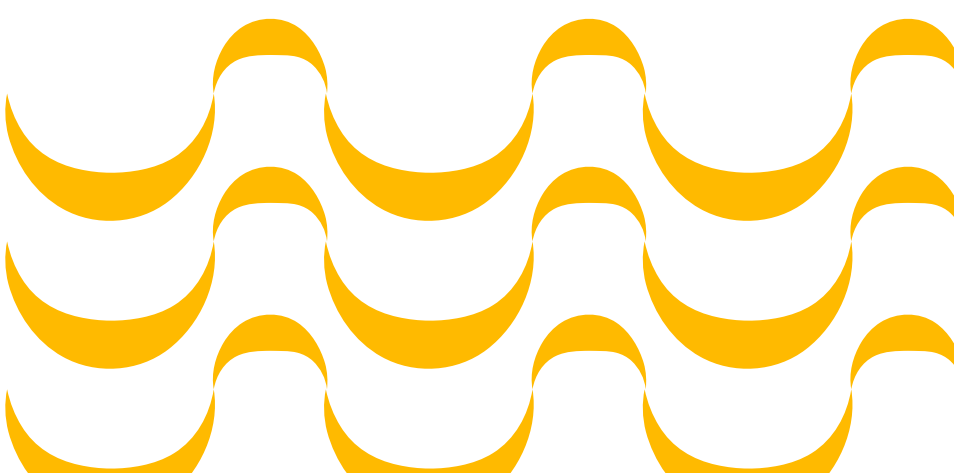


Trabalhar com alta performance

As empresas de alta performance são aquelas admiradas por todos os públicos que alcançam (desde funcionários até os fornecedores), porque são inspiradoras.

Mas qual é a base desse sucesso? A gestão de desempenho. Por meio dela, a organização consegue delimitar melhor os valores pelos quais trabalha e alinhar os funcionários nessa tarefa.

Além disso, ela tem maior capacidade de motivar colaboradores, fazendo com que eles sintam orgulho da empresa. Isso porque a gestão de desempenho permite conhecer melhor os profissionais, identificar pontos em que eles podem se aperfeiçoar e, até mesmo, remanejá-los para funções em que poderão obter melhor aproveitamento.



Como aplicar a gestão de desempenho de forma eficiente

No último tópico, vimos os benefícios que uma gestão de desempenho é capaz de trazer para uma organização. Mas como aplicá-la de maneira eficaz? É o que você aprenderá a seguir!

Engaje os colaboradores

Permitir que os gerentes atuem diretamente no trabalho de estabelecimento e monitoramento dos membros da equipe ajuda no engajamento. Isso porque os gestores têm um conhecimento maior sobre o setor em que atuam e, com a ajuda do RH, poderão implementar ações, como as avaliações de desempenho, com maior eficácia.

Esse esforço coordenado em busca dos objetivos empresariais será de grande valia para o sucesso da estratégia. A ideia é que todos participem ativamente da gestão por desempenho, já que os benefícios atingirão a todos. melhor aproveitamento.



Adote os KPIS certos

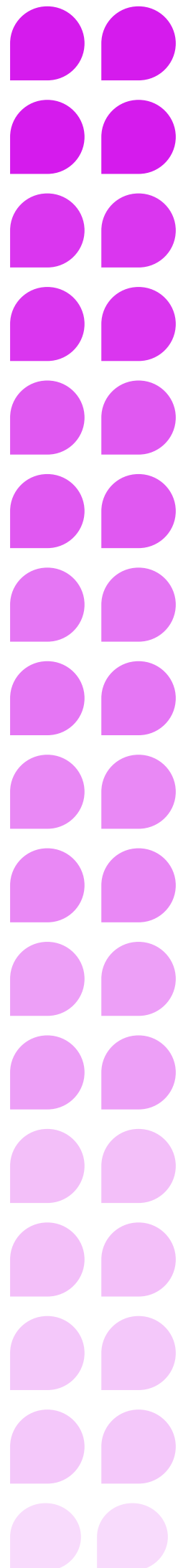
KPI é a sigla para Key Performance Indicator, traduzindo Indicadores Chave de Desempenho. São os critérios que o gestor definirá para fazer o acompanhamento da evolução operacional do trabalho dos colaboradores, evitando dados que não levam a nenhum lugar.

Os KPIs são fundamentais, pois, por meio deles, é que a equipe consegue manter o foco em relação às metas. O método ajuda a identificar, por exemplo, quais são as necessidades mais latentes da organização e em qual patamar de alinhamento estão os colaboradores.

Tenha um sistema integrado

A empresa deve implementar um software que permita reunir todos os dados sobre a gestão de desempenho.

O sistema precisa estar ativo para que os funcionários visualizem o planejamento estratégico proposto pela organização, bem como as etapas de desenvolvimento das metas, acompanhamento dos indicadores de desempenho e o andamento do plano de ação.



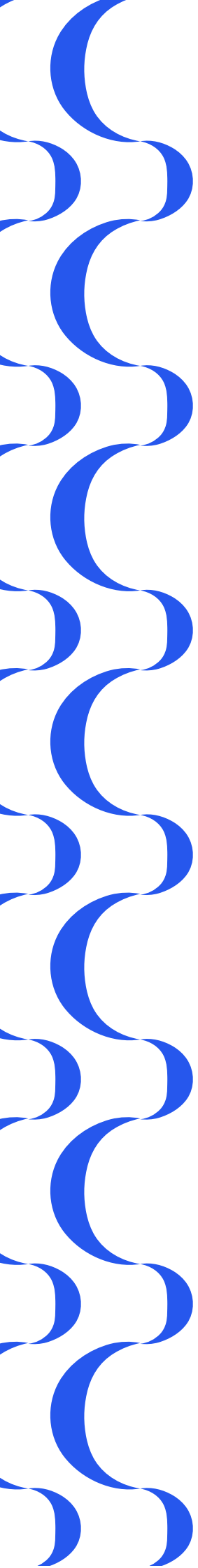
A ideia é que o sistema seja integrado, pois, assim, as áreas saberão para o que estão contribuindo e no que podem melhorar. Dessa forma, os profissionais têm mais controle sobre as tarefas que precisam ser executadas e a relação de interdependência entre setores.

Trabalhe a capacitação

Como já dissemos, a avaliação de desempenho é uma das principais ferramentas da gestão. Para que ela seja implementada de maneira eficaz, é preciso que o processo seja transparente. Além do engajamento, os avaliadores e avaliados precisam estar capacitados para essa nova realidade da organização.

Isso quer dizer que cada um deles precisa entender o seu papel no processo avaliativo. Educá-los a respeito de como dar e receber feedbacks é fundamental para que a equipe melhore o seu desempenho e, conseqüentemente, traga resultados satisfatórios para a empresa.





Ferramentas e metodologias que auxiliam a gestão de desempenho na empresa

A gestão de performance é uma das mais poderosas maneiras de aumentar a produtividade. Para isso, é necessário contar com algumas ferramentas e metodologias que otimizam o trabalho e ajudam no progresso contínuo dos funcionários.

Confira algumas das principais a seguir!

Ciclo PDCA

O ciclo PDCA é o acrônimo de plan, do, check e action, que significam respectivamente planejar, executar, checar e agir. Ele é usado, principalmente, para melhorar a qualidade dos processos de uma empresa e a eficácia dos profissionais que ali atuam.

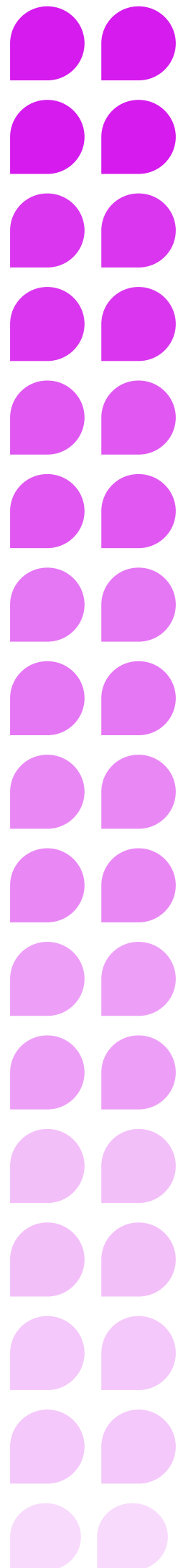
A metodologia permite um controle eficaz das atividades, padroniza processos e diminui as chances de erros na tomada de decisões. Cada uma das letras que a compõem caracterizam um estágio importante.

Sendo a etapa de planejamento onde o gestor fará o projeto, de execução a parte prática, de checagem a identificação de possíveis problemas e a de ação a aplicação corretiva.

Análise SWOT

A análise SWOT tem como intuito fazer um diagnóstico estratégico da empresa. As letras referem-se respectivamente à Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças). Aplicando à gestão de desempenho, imagine ter que checar a produtividade.

Com a análise SWOT, é possível identificar os pontos fortes e fracos, criando, assim, um plano de ação com objetivos claros.



**A ideia é manter as forças,
aperfeiçoar as fraquezas,
tirar proveito das
oportunidades e
evitar as ameaças.**

Feedback

O feedback é uma das práticas mais comuns nas empresas e uma das mais importantes. Ele ajuda os gestores a informar os colaboradores sobre o seu desenvolvimento, mas também sobre a conduta e os resultados. O objetivo é ajudar o funcionário a melhorar seus pontos fracos e continuar a desenvolver os seus pontos fortes.



Existem três modelos de feedback: positivo, negativo e construtivo — cada qual com suas especificidades e aplicação em momentos diferentes. Por isso, é interessante que o avaliador esteja preparado para repassar a avaliação.

Pesquisa de Clima

A pesquisa de clima organizacional auxilia na medição de satisfação e engajamento dos profissionais. Ela também ajuda a entender melhor sobre a qualidade da infraestrutura e o impacto das lideranças nas equipes.

Entre os benefícios dessa aplicação estão: otimização da comunicação, melhora na imagem da empresa diante dos colaboradores, diminuição na taxa de rotatividade, entre outros.





Ferramentas de Gestão

Existem sistemas específicos para o RH, que são essenciais, por exemplo, na gestão comportamental. Por meio deles, é possível fazer: análise comportamental, pesquisa de clima, avaliação de performance e também treinamentos.

As ferramentas trazem mais objetividade para o dia a dia do gestor, além de manter dados atualizados sobre os colaboradores. Ou seja, permite que eles atuem de maneira estratégica.

Google apps for work

O Google Apps For Work é um conjunto de ferramentas com várias aplicações do buscador, como e-mail, agenda, drive, entre outros, que ficam armazenados na nuvem.

Entre os benefícios dele estão: a organização, sendo um aplicativo para cada atividade e a manutenção simples. No caso da gestão de desempenho, ele auxilia, por exemplo, a manter o trabalho alinhado, evitando conflitos de agenda, já que funciona de maneira colaborativa.



Conclusão

A coordenação estratégica de pessoas, que permite ao negócio crescer de forma sustentável, é possível graças à gestão de desempenho. Como mostramos ao longo deste e-book, existem diversos benefícios em aplicar o método.

Mas para aproveitá-lo, é preciso conhecer as ferramentas e as metodologias que otimizam o trabalho do gestor, bem como a aplicação delas. Esperamos que o nosso guia tenha auxiliado no processo de implementação desse modelo de gestão. Até a próxima!

Esperamos que você tenha gostado do conteúdo que preparamos para você.

Qualquer dúvida, entre em contato com a Solides.

Sucesso Sempre!

Time de Sucesso do Cliente Sólides



sólides

