

FEEDBACK 360º - EFICIÊNCIA OU MODISMO?

DAVID HAGEN

A maioria dos executivos afirma estar frustrada com os sistemas de avaliação de desempenho vigentes, porque raramente vê mudanças significativas no desempenho dos avaliados. Os sistemas geralmente falham ao identificar as mudanças que o funcionário necessita realizar. Os gestores mostram-se pouco dispostos a expressar suas perspectivas sobre os hábitos de trabalho, e as entrevistas geralmente não definem planos específicos de mudança.

Os funcionários apegam as observações que recebem do gestor focando possíveis implicações em sua remuneração e promoção. E Não ouvem o que é dito a eles sobre aspectos que precisam mudar. O elemento perdido parece ser um vínculo convincente entre a teoria e a realidade. Precisamos, porém, de evidência sólida sobre como a conduta dos gestores está impactando o desenvolvimento dos profissionais que fazem parte de suas equipes.

Um sistema de “Avaliação de Desempenho em Três dimensões” parece se a resposta a este caso.

Feedback em três dimensões

O *Feedback em Três Dimensões* é um processo para prover os gestores (e outros níveis, como, por exemplo, o de especialistas) de informações sobre como seu superior, pares e funcionários o veem no trabalho. O ideal é selecionar quatro pares e quatro funcionários. Todos devem interagir frequentemente com o avaliado.

A “Avaliação 360º” pode e deve levar:

- ☐ ao reconhecimento por parte do avaliado de que precisa mudar;
- ☐ à definição de planos de ação práticos;
- ☐ a um compromisso de mudança
- ☐ e incentivar o trabalho em equipe dentro da organização.

A “Avaliação 360º” não substitui as discussões formais sobre desempenho. Não é a ferramenta adequada a ser utilizada para o confronto entre o indivíduo e problemas de produtividade. Não é útil para identificar o talento potencial de uma carreira, e é muito difícil ou impossível utilizá-la como método para fixar o *ranking* de mérito.

Dignifica o indivíduo já que o envolve no processo de determinar o que necessita para chegar a um melhor desempenho. Como ferramenta, dá suporte ao profissional para criar e implementar sua própria estratégia de crescimento.

Como funciona?

Um processo de *feedback* de sucesso contempla os seguintes fatores:

- A. foco no desenvolvimento pessoal;
- B. compromisso e participação ativa dos níveis mais altos de gestão;
- C. questionário que reflita os valores da organização;

- D. assegurar tanto a confidencialidade do processo (*feedback*) como o anonimato dos avaliados;
- E. comunicar claramente os objetivos, o processo e como será utilizada a informação;
- F. prover reportes claros facilmente compreensíveis, que interpretem a informação baseada em métodos estatísticos, válidos e relevantes;
- G. orientar no sentido de construir planos eficientes para o desenvolvimento; e
- H. reconhecer os esforços dedicados à mudança.

A Avaliação 360º constrói um modelo de conduta único e relevante para cada um dos membros de uma organização saudável. Esse modelo se aplica a todos os níveis e funções para mostrar aos gestores como eles comparam, item por item, as necessidades que eles mesmos ajudaram a definir.

A negociação e a fuga ao receber o *feedback* são dois riscos mais sérios a serem monitorados nesse processo. Karl Jung identificou esses dois fatores 90 anos atrás, junto com o choque e a ofensa, como reações naturais diante do *feedback*. As pessoas, ao receberem *feedback*, exploram sempre a possibilidade de parcializar a informação, de fazer cálculos errados, de utilizar critérios irrelevantes ou desinteressar-se de algumas de suas ações, antes de prosseguir psicologicamente até a aceitação e negociar uma mudança. Os passos em questão contribuem para facilitar o progresso.

O Plano para ter Sucesso com a Avaliação 360º

- 1) Os níveis mais altos de liderança precisam perceber o *Feedback 360º* como uma iniciativa importante para melhorar o desenvolvimento coletivo, e não como um modismo.
- 2) Os níveis mais altos de liderança devem participar do processo. Se os executivos seniores não fazem o que o resto da organização está pedindo, o processo jamais terá credibilidade.
- 3) Todos os níveis devem cooperar no desenvolvimento do processo, criando uma lista de 16 a 20 competências que descreva os desafios mais complicados, os padrões, para que sejam mais apropriados para toda a organização, que se constituam como modelos de altos padrões, que ajudem a melhorar a cultura, que sejam expressas de maneira clara, simples e direta, sem superposições nem ambiguidades, e que cubram dimensões-chave necessárias para a tarefa do *management*.
- 4) Desenvolver um processo administrativo e a correspondente tecnologia para monitorar o sistema eficientemente.
- 5) Reinar e desenvolver um grupo de funcionários para dar *coaching*, monitorar e acompanhar.
- 6) Orientar antecipadamente os futuros avaliadores.
- 7) Enfatizar continuamente as metas do processo, aperfeiçoar e corrigir a estratégia à medida que o processo implanta.

Aspectos-chave a considerar

- 1) Esclarecer as expectativas de todos os níveis que estarão envolvidos.
- 2) Preparar a organização para o novo processo.
- 3) Aprender antes do lançamento do processo.
- 4) Criar questionários que contenham itens válidos e relevantes.
- 5) Construir resultados positivos, minimizar riscos.
- 6) Manter o *feedback* orientado em direção ao desenvolvimento, isolado das decisões pessoais, recompensas e remunerações.

A confiança no processo é fundamental: os avaliadores devem confiar e ter certeza de que eles podem falar, pois não serão identificados. Aqueles que recebem *feedback* (avaliados) devem saber que a utilização dos dados tem como objetivo o desenvolvimento individual, e que será algo confidencial entre ele, o avaliador e o *coach*.

A função da *Avaliação 360º* não é só garantir que o indivíduo tome consciência, como ocorre com muitos outros instrumentos. Ela deve estar orientada para ação, e deve ser seguida de uma análise de um plano de desenvolvimento, de suporte e de *coaching*. Sem tudo isto, o esforço será em vão.

O conceito de *Avaliação 360º* tem sido suficientemente testado há dez anos. É hoje uma ferramenta de grande potencial para o desempenho das organizações. Não é uma solução mágica para os problemas de desempenho, mas uma ferramenta que pode contribuir com o resultado da organização. Gera maior energia e compromisso que qualquer reengenharia externa ou qualquer iniciativa implementada a curto prazo.

O que conta não é a tomada de consciência que os gestores adquirem a respeito deles mesmos, mas o que eles fazem com essas percepções para expandir não só para eles mesmos, mas para a organização também.

