



Curso de Gestão de Equipe

MÓDULO III

Atenção: O material deste módulo está disponível apenas como parâmetro de estudos para este Programa de Educação Continuada, é proibida qualquer forma de comercialização do mesmo. Os créditos do conteúdo aqui contido são dados aos seus respectivos autores descritos na Bibliografia Consultada.

MÓDULO III

3.1. Como fazer da Equipe um sucesso

O trabalho em equipe já é algo complexo e com variáveis das mais diversas naturezas, mas existe algum caminho a se trilhar? Podemos seguir determinados procedimentos que façam que a consequência seja o sucesso da equipe? As equipes de sucesso são extremamente eficazes.

As equipes altamente eficazes têm propósitos e objetivos claros e seus membros se comunicam abertamente num clima de respeito mútuo e confiança, os membros das equipes de alto desempenho são seguros sobre a razão da sua existência, sabem o que estão fazendo e a importância de fazê-lo com responsabilidade e eficiência.

Embora essas equipes possam ter um líder, as responsabilidades da liderança são compartilhadas entre seus membros e variam de tarefa para tarefa, e percebam que mencionamos as responsabilidades da liderança, mas nunca a própria liderança, que precisa ser muito bem definida.

As tarefas e responsabilidades obedecem às aptidões e disponibilidade de cada um, sem centralização de atividades. Todos se ajudam mutuamente a fim de adquirirem novas habilidades/competências. A equipe trabalha junta, unindo forças, dividindo angústias, aflições, alegrias, esperanças e somando resultados, assim ao final o sucesso é de todos.

As equipes de alto desempenho devem possuir procedimentos eficientes para programar novas decisões, compartilhar recursos, incentivar a criatividade de seus membros, trazerem problemas à tona a fim de resolvê-los.

Uma sinergia deve ser estabelecida com base nas diferenças existentes entre os membros da equipe. Nesse contexto deve haver flexibilidade, adaptação fácil às mudanças e disposição para estarem continuamente aprendendo e se aperfeiçoando.

Algumas características devem ser observadas para se constituir verdadeiramente uma equipe de alto desempenho e de sucesso, e ao analisá-las é importante ter em mente que elas estão inter-relacionadas. Vamos inicialmente conhecer as características de uma equipe de sucesso.

Características

A comunicação é à base do trabalho em equipe e, para tanto, ela deve ser aberta, clara e honesta. A comunicação possui papel importantíssimo em qualquer trabalho em equipe. Ela é responsável pela ciência das informações, pela troca de informações, pelas soluções e não podemos nos esquecer das desavenças. As desavenças são fruto de uma má comunicação, ou de uma comunicação dúbia ou até mesmo de uma falta de comunicação.

Pois, quando as pessoas não conseguem expressar seus sentimentos e pensamentos, as decisões serão tomadas com base em dados incompletos, assim, não deve haver ruídos na comunicação, fofocas, sentimentos ruins ou coisa parecida. Quando os problemas não são trazidos à tona e resolvidos, gera-se empecilho para o alcance do sucesso.

Como nos diz Lenilson Naveira e Silva em seu livro Líder Sábio "... sem o "feedback" cuidadoso e honesto as pessoas, os indivíduos e a equipe não aprendem e não se aperfeiçoam" (1998, p.81). Nós temos a obrigação de procurar saber se a comunicação foi bem recebida e mais, se foi bem entendida, pois como aprendemos desde nossos tempos de escola, quando alguém não entende uma mensagem ou informação, o problema não é de quem ouviu, mas sim de quem falou. Então tome cuidado e faça uso do feedback, porque através dele conseguiremos identificar falhas, má interpretação e até mesmo de não entendimentos.

Por incrível que pareça, a vergonha dos membros de uma equipe tem papel determinante do não entendimento. Estranho não? Mas essa é uma afirmação verdadeira. Por muitas vezes, as pessoas tem vergonha de reconhecer que não entenderam e não questionam, não indagam, não expõe sua dúvida. Isso causa um transtorno enorme e pode gerar impactos negativos numa equipe.

Então quando não entender ou até mesmo julgar que entendeu, confirme com o emissor da mensagem se é isso mesmo, como por exemplo, questione algo do tipo: "... Deixa eu ver se entendi.. é isso...?" Só assim poderemos ter certeza do entendimento da mensagem. E você que emitiu a mensagem ou informação, peça ao receptor que repita o que entendeu, só assim teremos a certeza de que o entendimento é o que gostaríamos

que tivesse ocorrido. Como podem ver o “feedback” é vital nesse processo de comunicação.

A participação de todos ativamente deve ser estimulada pelo líder e as discussões providas devem ser desprovidas de preconceitos. Toda contribuição é importante e deve ser valorizada, pois mesmo aquela aparentemente boba e sem sentido pode ser mais tarde a solução para algum conflito.

A escuta ativa deve ser o grande aliado da comunicação eficaz. O respeito às diferenças deve ser uma das regras estabelecidas para garantir a condução harmoniosa dos trabalhos. É preciso rever toda uma cultura e novos valores para entender que nada deve ser feito às escuras, às escondidas e sim, exposto à apreciação de todos com objetivo de análise. O conflito, porventura, existente deve ser referente a idéias e não, a pessoas.

A liderança compartilhada não é imposta por “status” ou posição hierárquica, até porque não seria liderança e sim seria poder. O líder, nesse contexto, atua como facilitador entre os membros da equipe, delegando poderes e tarefas numa rotatividade quando diferentes membros assumem de forma transitória e circunstancial a liderança, dependendo da tarefa a ser desempenhada e das necessidades emergentes. Para Lenilson Naveira e Silva “... liderança compartilhada significa que todos os membros da equipe são responsáveis por todas as seguintes práticas de liderança: inspirando uma visão compartilhada; desafiando o processo; capacitando os outros a agirem; encorajando a emoção e modelando o caminho” (1998, p.82).

Toda equipe possui uma missão e visão compartilhadas, traduzidas em objetivos específicos. Todos os membros devem estar voltados para o interesse coletivo, garantindo o compromisso, a perseverança e a persistência entre eles, já que, a equipe foi traçada em conjunto. Os líderes devem certificar-se do verdadeiro envolvimento dos membros na definição dos objetivos.

As funções e responsabilidades de cada membro tais como: desempenhar com eficiência a sua função e conhecer bem a função de seu colega para entender como funciona o processo; oferecer suporte quando necessário, e identificar a importância do seu papel para o andamento do ciclo, devem não só ser esclarecidas a todos, como também, ser baseadas nas potencialidades individuais.

Um outro ponto relevante numa equipe é a organização. A organização constitui um elemento de fundamental importância para uma equipe de alto desempenho. Todos seus protocolos, procedimentos e políticas devem ser definidos desde o começo. Uma estrutura organizada permitirá que seja possível atender às exigências de qualquer tarefa que se tenha de executar.

Como se trata de trabalho envolvendo pessoas diferentes, de culturas e valores diferenciados e que possuem opinião própria, poderá surgir discordâncias, o que não significa ser ruim ou destrutivo. A equipe deve lidar com os conflitos existentes abertamente, deve reconhecê-lo e tentar resolvê-lo por meio de uma discussão honesta envolvida pela confiança mútua. Na verdade, a equipe de sucesso tem entre seus membros, encorajamento mútuo à exposição a riscos, além de assumirem juntos os resultados, também aprendem com seus erros. No ambiente atual de mudanças e transformações, os membros das equipes precisam pensar, avaliar e concordar antes de agir, assim, estarão aprendendo com suas ações e se aperfeiçoando cada vez mais. É da diferença que vem o movimento.

É do movimento que vem a evolução. A equipe deve sempre funcionar de forma criativa para aproveitar novos membros com o objetivo de preencher lacunas que surgem no decorrer do processo, aproveitando novas habilidades. Nesse contexto os membros das equipes compartilham responsabilidades e desempenham funções diferentes quando necessário. Também assumem riscos calculados, experimentando novas fórmulas e procedimentos com o objetivo de dinamizar os trabalhos de forma eficiente, preparados, para o difícil percurso a seguir, e empenhados em acertar. Para tanto, deve haver uma grande concentração na busca dos resultados e todos devem oferecer “feedback” mútuo e estimular-se constantemente.

Todos devem ser flexíveis quando discutirem problemas, procedimentos e resultados na tomada de decisões. A visão comum e a concentração nos resultados, aliadas a objetivos claros e bem definidos, fornecem respaldo para a definição de prioridades e tomada de decisões. Os resultados devem ultrapassar as expectativas dos membros referentes ao tempo, orçamento e à qualidade.

Toda equipe de sucesso deve estar, constantemente, se auto-analisando a fim de perceber o andamento das atividades, e os problemas de desempenho e operacionais. O

aperfeiçoamento contínuo e o gerenciamento são elementos fundamentais para norteamento do trabalho. A identificação do problema é o primeiro passo para a equipe unir forças, interagir e progredir superando os desafios.

ELEMENTOS QUE CARACTERIZAM UMA EQUIPE DE SUCESSO.

- Missão e metas claras
- Riscos calculados
- Resultados obtidos
- Funções e responsabilidades
- Organização
- Potencialidades individuais
- Liderança
- Criatividade
- Comunicação clara
- Solução dos conflitos
- Decisões objetivas e transparentes
- Auto-avaliação

Requisitos básicos que uma empresa deve fornecer às suas equipes

- Ter um conjunto de objetivos claramente definidos.
- Passar uma mensagem consistente sobre o que se espera que cumpram.
- Basear o sistema de premiações (estímulo) no desempenho da equipe, bem como no desempenho individual (“sistema de premiações” significa os prêmios menos tangíveis, como elogios, perspectivas de promoção e a oportunidade de exercer influência, assim como dinheiro).
- Dar retorno sobre o desempenho da equipe. O tempo todo, de modo honesto e positivo.
- Levar em conta o impacto no funcionamento da equipe antes de deslocar ou substituir as pessoas.
- Garantir que a equipe mais experiente (também a diretoria e a equipe administrativa) dê bons exemplos de trabalho em grupo.
- Fornecer os recursos solicitados pela equipe para atingir suas metas.

- Apoiar os líderes da equipe.
- Oferecer treinamento quando necessário.
- Criar canais de comunicação formais para que se evite a “fofoca”, que colabora bastante com a desunião das equipes.

Existem várias técnicas para nos auxiliar na transformação da nossa equipe em uma equipe de sucesso, como por exemplo: a técnica do “brainstorming”, processo estruturado de resolução de problemas / tomada de decisões, geração de planos de ação, geração de um plano de desempenho eficiente (PDE), “flipcharts” e murais.

Todas as técnicas são importantes e tem uma determinada finalidade bem específica, vamos nos ater a duas delas, a do processo estruturado de resolução de problemas / tomada de decisões e ao PDE.

O processo estruturado de resolução de problemas / tomada de decisões tem por finalidade determinar procedimentos na condução de conflitos ou problemas na equipe. Existe uma infinidade de formas e composições do processo, mas na grande maioria das empresas e de equipes encontramos os seguintes estágios:

Estágio Um: Definição do problema

Um enorme esforço de pessoas diferentes é desperdiçado na equipe, com diferentes percepções sobre qual é, de fato, o problema. É bastante útil pedir a todos para parafrasearem as instruções que o líder forneceu sobre o problema. Desse modo, os mal-entendidos e as novas perspectivas são colocados para que todos possam analisá-los.

Estágio Dois: Apresentação da base

Nessa fase, todos devem disponibilizar as informações de experiências que achem importantes para o problema. Muito do que se apresenta pode ter aparecido antes da sessão de resolução de problemas. Considera-se de particular importância aqui qualquer tipo de restrição ao processo de resolução de problemas, por exemplo: a solução deve ser de baixo custo ou ser capaz de ser implantada imediatamente.

Estágio Três: Criação de idéias

Este é o estágio do brainstorming, uma das técnicas citadas acima, que em linhas gerais é a criação do maior número de idéias o mais rapidamente possível, por um grupo

de pessoas. Existem mais detalhes, mas não citaremos nesse curso, apesar de ser extremamente importante, vale a leitura.

Estágio Quatro: Agrupamento de idéias

Isso será melhor executado por um ou dois componentes da equipe, e posteriormente reapresentado a todos. Essencialmente, trata-se de fazer com que o brainstorming sem estruturação torne-se um conjunto de opções ordenadas e coerentes.

Estágio Cinco: escolha da(s) idéia(s)

Nesse ponto, a tarefa da equipe consiste em avaliar as idéias de maneira lógica, uma vez dadas todas as informações, e selecionar uma ou mais idéias que os membros considerem como soluções práticas e efetivas. Devem ser determinados os prós e os contras de cada idéia. O processo será a combinação entre eliminar as soluções inválidas e destacar as promissoras.

A vantagem desse estágio, do ponto de vista da preparação de uma equipe, é que fornece um espaço para discussões separadas, durante as quais os membros da equipe compreendem mais sobre as perspectivas, habilidades e estilo de raciocínio de cada um. Também incentiva a abertura de argumentos, assim como o debate de assuntos em vez de personalidades. A fim de alcançar esses benefícios, (para todas as equipes, exceto as mais maduras), ela precisa ser bem presidida ou orientada.

Estágio Seis: compromisso de verificação

Assim que houver uma pequena lista de idéias, a equipe precisa reservar tempo em separado, a fim de considerar até que ponto existe compromisso dentro da equipe com relação a cada idéia, e também como irão reagir às pessoas externas ao grupo.

As vantagens do estágio seis, do ponto de vista da preparação de uma equipe, é que incentiva a equipe a reconhecer os sentimentos e ajuda a evitar pautas ocultas, que, com freqüência, têm raízes nos sentimentos das pessoas.

3.2. Processo de seleção de uma Equipe

É através do processo de recrutamento e seleção que as empresas conseguem efetivamente verificar se um candidato tem ou não o perfil necessário para preencher uma vaga de trabalho na empresa e conseqüentemente fazer parte da equipe. Em outras palavras, o objetivo do processo de seleção deve ser o de "contratar a pessoa certa para

o lugar certo". Exatamente por isto é importante que o processo de entrevistas e seleção de candidatos seja tratado com bastante seriedade e atenção.

Um processo de seleção ineficiente pode acabar não aproveitando potenciais talentos e pode não ser capaz de identificar falha na qualificação do profissional. Isto sem falar que o erro na contratação pode acarretar aumento da rotatividade na equipe, o que, por sua vez, implica em custos para a empresa.

Um outro aspecto é que o processo de seleção tem participação ativa no novo possível membro da equipe é que, o processo de seleção funciona como um cartão de visita da empresa. Quanto mais profissional for o processo de seleção, melhor será a imagem da empresa perante os candidatos. É bem verdade que o mercado de trabalho está bastante competitivo, mas isto vale também para os empregadores, visto que os bons profissionais são disputados de forma cada vez mais agressiva pelas empresas.

3.3. Etapas do processo de seleção

A seguir temos o fluxo das etapas do processo de seleção. Podem existir variações para maior ou para menor no fluxo, mas essas são as etapas tradicionais num processo de seleção.

A primeira etapa de um Processo Seletivo envolve o Recrutamento, pelo qual a organização comunica e divulga oportunidades de emprego e atrai os candidatos em potencial para o processo seletivo. O Recrutamento envolve um conjunto de técnicas que visa atrair candidatos potencialmente qualificados, dentre os quais serão selecionados os futuros participantes da organização, com base na descrição e análise de cargos. O Recrutamento pode ser interno, externo ou envolver ambos.

Logo após faz-se uma triagem, através de entrevistas e análises curriculares. Os candidatos que passarem dessa fase fazem provas específicas, genéricas e de teor psicológico. Os aprovados irão se submeter a um dinâmica de grupo, que por sinal "é o calcanhar de Aquiles" de muitos candidatos. Finalmente os aprovados farão exames médicos, será pesquisada a vida passada do candidato para identificar alguma restrição, verificando inclusive referências pessoais e não tendo nenhuma negativa os candidatos irão ao RH da empresa para efetuar a admissão com a apresentação de uma lista de documentos solicitados pelo RH.



Fonte: Manual de Gestão Empresarial

3.4. Técnicas de seleção (tipos de entrevistas)

São inúmeras as técnicas e testes que podem ser utilizados num processo seletivo, estando entre eles:

- **Provas ou testes de conhecimentos ou de capacidades:** visam avaliar de forma mais objetiva o grau de noções, conhecimentos e habilidades adquiridos por meio do estudo, da prática ou do exercício. Podem ser orais, escritos ou de realização (por meio da execução de um trabalho). Quanto à área de conhecimentos abrangidos, podem ser gerais, quando são destinados a verificar o grau de cultura geral necessário à ocupação ou generalidades de conhecimento ou específicos, quando avaliam conhecimentos técnicos e específicos diretamente relacionados ao cargo em referência. Especificamente quanto à forma, quando são realizados por intermédio da linguagem escrita, podem ser classificados em tradicionais, do tipo dissertativo expositivo;

objetivos, por meio de testes objetivos, ou mistos, quando empregam tanto a forma tradicional quanto a mista.

- **Testes Psicométricos:** são medidas objetivas e padronizadas de amostras de comportamento. Geralmente referem-se a: capacidades (habilidade atual da pessoa em determinadas atividades ou comportamentos, adquirida a partir do desenvolvimento de uma aptidão por meio do treino ou da prática); aptidões (potencialidade ou predisposição da pessoa em aprender determinada habilidade ou comportamento, sendo inata, portanto); interesses ou características de comportamento humano envolvendo a determinação do quanto isto é, da quantidade de presença daquelas aptidões, interesses ou características de comportamento no candidato. Baseiam-se nas diferenças individuais, que podem ser físicas, intelectuais e de personalidade, buscando analisar o que varia e quanto varia na aptidão do indivíduo em relação ao conjunto de indivíduos tomados como padrão. A característica principal é a comparação dos perfis individuais.
- **Testes de Personalidade:** visam analisar os diversos traços determinados pelo caráter (traços adquiridos) e pelo temperamento (traços inatos). São genéricos quando revelam os traços gerais de personalidade numa síntese global, sendo também chamados de psicodiagnósticos. São específicos quando avaliam determinados traços ou aspectos da personalidade, como equilíbrio emocional, interesses, frustrações, ansiedade, agressividade, nível motivacional, adaptabilidade ao tipo de função e de ambiente.
- **Técnicas de Simulação:** consistem em dramatizar a situação com a qual a pessoa irá se deparar quando estiver trabalhando, bem como em provas situacionais, em que se observa o indivíduo durante a execução de determinadas tarefas, previamente selecionadas.
- **Entrevistas de Seleção:** consiste numa fonte coletora de fatos aparentes e fatos passados. É a técnica que mais influencia a decisão final, devendo, portanto, ser conduzida com bastante habilidade e tato, a fim de que possa produzir os resultados esperados. A entrevista pode ser dirigida ou estruturada (com roteiro), não-dirigida ou não-estruturada (sem roteiro) ou mista (mescla

de perguntas estruturadas e não-estruturadas). A entrevista tem dois objetivos fundamentais: a informação e o esclarecimento. É importante perceber a dinâmica e a funcionalidade do entrevistado, a fim de triar as informações essenciais.

3.5. Recrutamento Interno

Recrutamento interno é um processo de aproveitamento do capital humano interno e serve também como fonte de retenção e motivação dos profissionais dentro da empresa.

O processo de recrutamento interno geralmente contempla as seguintes etapas:

- Divulgação da vaga por meio de murais, intranet e/ou outros meios utilizados pela empresa;
- Inscrição dos candidatos interessados e entrega de formulários de preenchimento;
- Prova técnica e/ou estudo de casos;
- Dinâmica de grupo (se houver muitos participantes);
- Entrevista com RH e, por final, com gestor da área requisitante;
- Feedback do processo para os candidatos.

Vantagens do recrutamento interno:

- Mais econômico, pois dispensa o trabalho de empresas de recrutamento.
- Melhor aceitação da Política de pessoal – constitui um incentivo importante para os funcionários.
- O funcionário está mais integrado na empresa e é desenvolvido um espírito sadio de competição e crescimento entre o pessoal.

Desvantagens do recrutamento interno:

- A expectativa da pessoa ao novo cargo pode diminuir seu rendimento no cargo atual, devido à expectativa gerada.

- Podem gerar conflito entre os funcionários e atitudes negativas a aqueles que não promovidos, e podemos ter gerentes ressentidos pela perda de um bom funcionário.
- O bom desempenho de um funcionário em uma função não garante seu sucesso em outra atividade.
- Falta de “sangue novo” na equipe.

3.6. Recrutamento Externo

Esse tipo de recrutamento só é feito quando se esgotam os recursos humanos internos da Empresa. É o preenchimento de uma vaga através da contratação de uma pessoa de fora da empresa.

Vantagens do recrutamento externo:

- Maior leque de escolha.
- Maior facilidade de aprendizagem.
- Possibilidade de seleção mais exigente.
- Experiências novas para a organização - Renova e enriquece os recursos da organização (oxigena a organização), agrega capacidades ainda inexistentes na equipe.
- Mão de Obra sazonal, ou seja, terceirização para trabalhos temporários.

Desvantagens do recrutamento externo:

- Pode reduzir a lealdade da empresa.
- É um processo demorado e lento e pode-se afetar a política salarial da empresa (quando o novo funcionário é admitido com salário mais elevado).
- Insatisfação na equipe existente e desmotivação dos funcionários que aguardavam uma oportunidade para ser promovido.
- No caso da mão de obra sazonal, a inteligência do trabalho estar nas mãos de funcionário de outra empresa (terceira).

Mas existe uma forma de contemplar os dois tipos de recrutamento, ou seja, que seja ao mesmo tempo interno e externo, chamado de misto ou composto. Essa forma de recrutamento ocorre quando uma empresa divulga internamente a abertura de uma vaga na equipe, disponibilizando na intranet, fixando cartazes, enviando email ou qualquer outra forma de comunicação interna para que o quadro de funcionários tome conhecimento da abertura da vaga.

Ao mesmo tempo é solicitado que o RH busque no mercado um profissional que atenda as características desejadas para o preenchimento da vaga.

Não há prioridade de nenhum dos lados quanto ao preenchimento da vaga, ou seja, ingressa na vaga o profissional mais competente e que reúna maiores condições para atender as expectativas.

3.7. Avaliação de Desempenho e Incentivos

São técnicas utilizadas com a finalidade de obter informações sobre o comportamento profissional do funcionário, face ao posto de trabalho que ocupa na empresa.

Um programa de avaliação do desempenho bem planejado traz benefícios a curto, médio e longo prazos. Os principais beneficiários são: o funcionário (avaliado), o líder (avaliador), a organização e a equipe.

Benefícios para o líder:

- Melhor forma de avaliar o desempenho e comportamento do subordinado;
- Propor medidas para melhorar o padrão de desempenho e comportamento;
- Facilitar o diálogo entre líderes e funcionários membros da equipe a respeito de desempenho e formas de melhoria.

Benefícios para o funcionário:

- Tomar conhecimento dos aspectos de comportamento e desempenho que a organização mais valoriza;
- Descobrir as expectativas de seu líder a respeito de seu desempenho;
- Conhecer seus pontos fortes e fracos segundo o seu líder;

- Cobrar as providências do seu líder para a melhoria de seu desempenho (programas, treinamentos, estágios, etc.) e seus planos pessoais de melhorias (autocorreção).

Benefícios para a organização:

- Ter condições de avaliar seu potencial humano a curto, médio e longo prazo;
- Poder identificar os funcionários que necessitam de reciclagem e/ou aperfeiçoamento (treinamento);
- Poder selecionar os funcionários com condições de promoção ou transferências;
- Poder dinamizar sua política de recursos humanos.

Benefícios para a equipe:

- Harmonizar a equipe devido à identificação das deficiências individuais através dos treinamentos e posturas.
- Troca de experiências sobre pontos fortes e pontos fracos.

Avaliação 360 graus

Por conta das pressões advindas da competitividade após os anos 90, várias empresas têm buscado alternativas ou modelos de avaliação de desempenho mais condizentes com as atuais necessidades organizacionais e do público interno.

Percebe-se, claramente, a necessidade de propiciar um ambiente de trabalho mais desafiador e estimulador, descentralizando e delegando responsabilidades, otimizando os sistemas de remuneração e propiciando benefícios flexíveis.

Para fazer frente às expectativas organizacionais, procura-se, assim, pessoas com certo grau de autoconhecimento pessoal e profissional e que possuam competência interpessoal, atuando de maneira assertiva em suas relações de trabalho.

É bem pouco provável que uma pessoa consiga obter autoconhecimento pessoal e profissional, bem como a habilidade da assertividade, se não receber feedback a respeito de seu comportamento na empresa, ou seja, sobre o que faz de correto e sobre os pontos em que necessita de ajustes. Nesse contexto, faz-se necessário criar instrumento para auxiliar a pessoa a se reposicionar, e a Avaliação 360 Graus poderá servir para atingir este objetivo.

Entende-se por Avaliação de Desempenho 360 graus aquela que pressupõe uma comparação entre a percepção dos pares no trabalho, do superior imediato, dos subordinados diretos, clientes, fornecedores, e a percepção que o ocupante do cargo tem de si mesmo, no exercício das atividades, fechando, assim, um círculo de 360 graus.

Contudo, esse instrumento não deve estar dissociado de outras práticas de gestão de pessoas numa empresa. Processos como remuneração, seleção e desenvolvimento e avaliação de desempenho devem estar integrados e focados para a realização das estratégias organizacionais.

Cabe à área de Recursos Humanos fazer uma análise dos dados obtidos na avaliação e iniciar o processo de feedback, em que cada participante terá conhecimento da sua avaliação. Tal feedback consiste na auto-avaliação e nos resultados dos questionários de avaliação respondidos pelas pessoas que estabelecem contato com o avaliado.

Por meio de um relatório individual são demonstrados os gaps existentes entre a sua auto-percepção e a percepção das pessoas pesquisadas.

Os objetivos principais do Sistema de Avaliação 360 Graus são:

- Propiciar um feedback objetivo e cuidadoso, que possa identificar e desenvolver competências, habilidades e comportamentos de um empregado ou de vários;
- Melhorar a comunicação entre as pessoas da equipe, estimular o líder ou facilitador, bem como fornecer sustentação para o trabalho em equipe;
- Contribuir com informações relevantes para os processos de promoção dos empregados, plano de carreira e sucessão;
- Estimular a busca pelo conhecimento, maximizando as atividades de treinamento e reciclagem dos empregados;
- Provocar mudanças na cultura organizacional da empresa;
- Estimular o empregado à busca de melhoria contínua, principalmente quando a avaliação fizer parte de um sistema integrado de desenvolvimento profissional, premiações, bônus ou promoções.

A partir desse ponto entram em cena os incentivos, que muitos utilizam outras definições, itens motivacionais, estímulos, prêmios... Não podemos confundir motivação com incentivo que tem a conotação de prêmio.

A avaliação normalmente está atrelada a algum tipo de incentivo financeiro, ou seja, remuneração. Já a parte motivacional está ligada à parte de elogios, reconhecimentos, promoções ou até mesmo a incentivos financeiros, mas vale deixar registrado que não é a única forma de motivação.

Veremos então os tipos de remuneração que tem valor de incentivos. Existe o método tradicional que é a remuneração por cargo, e os dois métodos que estão ganhando seu espaço e tornando-se realidades nas empresas, são as remunerações por competência e remunerações por habilidade.

Remuneração por Cargo é a forma mais tradicional utilizada pelas empresas para recompensar seus empregados pelo trabalho realizado. Contudo, tem as seguintes limitações:

- Apresenta pouca objetividade: na operacionalização do sistema observa-se certa racionalidade, porém esta reduz a realidade da empresa a estruturas departamentalizadas;
- Tem pouca flexibilidade: tende a tratar os cargos diferentes como iguais, muitas vezes engessando a empresa;
- Aplica técnicas estatísticas complexas, dificultando a compreensão dos empregados e dos líderes de equipe ou gerentes;
- Dificulta a adoção de estilos gerenciais participativos e consultivos, prevalecendo os estilos autoritários e paternalistas;
- Reforça o conservadorismo, a estrutura burocrática, linhas de comando e componentes formais da empresa;
- Dificulta a evolução do processo de mudança;
- Mostra pouca visão de futuro e orientação estratégica, focando a realidade do cargo no “aqui e agora”;
- Apresenta custo elevado na manutenção do sistema, em função da constante necessidade de revisão, decorrente das mudanças ambientais e da complexidade inerente ao sistema;

- Apresenta pouca confiabilidade das informações obtidas por meio de pesquisa salarial, decorrente das titulações dos cargos e funções e da multifuncionalidade. Torna-se cada vez mais complexo buscar informações salariais no mercado, pois as empresas estão se diferenciando mais acentuadamente em termos de tecnologia, formas de gestão, mudanças na estrutura (fusões, aquisições, downsizing) e negociação trabalhista, entre outros aspectos.

Tais limitações do método de remuneração através simplesmente dos cargos colocam as atividades desenvolvidas pelos funcionários como o único parâmetro para a definição de seus salários. E esse critério tem mostrado injustiças e descontentamentos, por isso o mercado caminhou no sentido de criar opções que atendam as expectativas dos funcionários com um grau maior de justiça quanto ao incentivo remuneração. Sendo assim foram criados os métodos de remuneração por habilidade e por competência.

Na remuneração por competência existe um problema anterior ao fato de remunerar, que é a definição de competência. Vamos adotar a seguinte definição, que quero deixar claro que não é a única nem tão pouca a mais correta, mas a que julgo que melhor retrata competência. Então competência é um conjunto de conhecimentos, capacidades, e características pessoais que distinguem os profissionais de alto desempenho daqueles de desempenho regular em determinada função.

E que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos e que pode ser alterado e melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento. Esses padrões variam de empresa para empresa, pois quem estabelece o padrão é a própria empresa.

Vejamos algumas vantagens da utilização da remuneração por competências:

- Direciona o foco para as pessoas e não para os cargos ou responsabilidades.
- Remunera o empregado com uma parcela fixa do salário a cada competência adquirida.
- Garante o reconhecimento aos empregados pela parcela de contribuição especializada disponibilizada à empresa.
- Mantém o nível de profissionalização e especialização dos empregados compatível com a competitividade.

- Encoraja as pessoas a ter responsabilidades plenas e à busca contínua do desenvolvimento profissional.
- Melhora a produtividade e a qualidade dos produtos e serviços prestados pela empresa;
- Facilita a seleção e a contratação de talentos humanos adequados aos requisitos do cargo.
- Aumenta a motivação dos empregados, uma vez que estes percebem claramente a relação de sua performance com os aumentos salariais.

Para implantarmos o método de remuneração por competência precisamos alterar alguns procedimentos na empresa para que possamos ter sucesso na forma de remunerar. Devemos antes de mais nada procurar não vincular o sistema de remuneração ao modelo de estrutura organizacional adotado pela empresa, pois sempre que houver alteração na estrutura o sistema sofrerá impacto, tornando-o pouco flexível.

Algo que agrega muito no processo de transição é utilizar uma metodologia participativa na construção do sistema de remuneração, a integração entre as áreas possibilita legitimar e obter o comprometimento de todos.

Nunca esquecer de divulgar o processo, em qualquer área de uma empresa a comunicação deve ser clara, direta e objetiva. Temos que garantir que todos, sem exceção, estão cientes do processo e entendido o novo método.

O método de remuneração por competência surgiu nos anos 80 e ganhou força na década de 90, sendo implantado na maioria das empresas.

Mas durante a década de 90, também surgiu uma nova forma de incentivar os funcionários. Surgiu o método de remuneração por habilidade.

Algumas empresas passaram a adotar o método de remuneração por habilidade, para estimular e remunerar seus empregados, tendo em vista que o empregado especialista começa a desaparecer, surgindo em seu lugar o generalista.

A remuneração por habilidade é salutar nos cargos de nível operacional, uma vez que as pessoas realizam atividades bem definidas, ligadas a processos relativamente estáveis. Além disso, tais atividades são passíveis de mensuração, observação, identificação, treinamento e certificação.

A utilização do sistema de remuneração por habilidade requer a adoção de alguns conceitos, tais como: desenvolvimento de carreira, blocos de habilidades, certificação e habilitação das habilidades, treinamento e desenvolvimento e a evolução e controle dos custos na folha de pagamento.

Nessa forma de remuneração, é fundamental que destaquemos as seguintes características:

- O Foco da avaliação não está na função, e sim na pessoa, o que faz com que o empregado procure cada vez mais adquirir habilidades, preocupando-se com o desenvolvimento contínuo.
- A área de recursos humanos passa a assumir um papel mais estratégico e menos operacional, integrando de forma mais significativa os programas de treinamento às necessidades da empresa.
- Permite custo variável na folha de pagamento.
- Os funcionários com diversas especialidades, também conhecidos como multiespecializados, ajustam-se mais facilmente às mudanças no processo produtivo, gerando maior flexibilidade.

Vale a pena deixar registrado que para adotarmos alguma dessas formas de remuneração temos que também avaliar no formato adequado ao tipo de remuneração que vamos implantar, então vai ficar atento ao que vamos avaliar os critérios, pontos, abordagens e assuntos são diferentes. Mas quem define isso são as empresas, sendo assim podemos ter variações de empresa para empresa do que será avaliado, mas de uma forma geral o profissional é avaliado segundo aspectos pessoais e profissionais.

Percebe-se nitidamente a preocupação constante das empresas pela parte pessoal dos membros da equipe, porque o que vale o profissional ser um excepcional técnico ou gerente e seu lado pessoal deixa a desejar, gerando insatisfação e discórdias na equipe? As empresas já perceberam isso e procuram cada vez mais incentivar o desenvolvimento pessoal da equipe com integrações, projetos e eventos sociais para que a parceria entre os membros da equipe seja cada vez mais consolidado, gerando resultados positivos para o dia a dia da própria equipe e conseqüentemente da empresa, gerando resultado e lucro.

Um ponto que não posso me furtar de mencionar é a interatividade do processo de avaliação e até mesmo a auto-avaliação. Os membros da equipe encaram que o processo de avaliação por vezes é injusto e subjetivo. Para solucionar esse ponto é que solicitamos que o funcionário se avalie respondendo exatamente aos mesmos itens que ele será avaliado e logo depois o avaliador faz a sua avaliação do avaliado. Nesse processo, o próximo passo é o de comparar a auto-avaliação com a avaliação feita pelo avaliador e discutir ponto a ponto.

Isso traz um clima de justiça e satisfação ao avaliado, evitando assim que saia do processo se sentido injustiçado e “contaminando” outros membros da equipe com essa opinião.

No próximo e último módulo abordaremos os seguintes assuntos: Administração de Tempo da Equipe, Soluções práticas para economizar tempo, Dicas para economizar tempo, Comunicação da Equipe, Como manter a Motivação da Equipe, Como influenciar a Equipe e falaremos também sobre Lucros, Empresas e Equipes. Como lidar com esses conceitos e como é possível ter lucros para a equipe.