



# NOVOS RUMOS PARA A GESTÃO DO DESEMPENHO

Há quatro anos, nesta mesma coluna, escrevi sobre a importância e os desafios da avaliação de desempenho, ressaltando a necessidade de um cuidadoso planejamento de cada etapa, desde o estabelecimento das metas, passando pelo monitoramento e *feedback* do desempenho, até o planejamento de ações futuras. Desde então, o tema vem ganhando importância e empresas como General Electric (GE), Deloitte, Google, Adobe, Microsoft e Dell vêm implementando mudanças a fim de tornar esse processo mais ágil e efetivo. Embora tais esforços sejam recentes, os resultados alcançados parecem positivos. No entanto, cabe perguntar: será que os “novos rumos” mencionados podem ser trilhados por qualquer organização? Ou melhor: o que é preciso para segui-los?

As mudanças envolvem principalmente o estabelecimento das metas. O tradicional método de desdobramento *top-down* vem sendo substituído por um processo acordado entre líderes e liderados. Cada profissional estabelece a própria contribuição para os objetivos estratégicos, sendo que esta pode ser revista e renegociada ao longo do ano. Assim, o objetivo não é mais apenas “bater a meta”, mas também redirecioná-la quando necessário.

Quanto às avaliações de desempenho e aos *feedbacks*, a ideia é que sejam mais constantes e eficazes. As avaliações formais continuam a ocorrer, mas são as informais que se tornam mais relevantes. Espera-se que líderes e liderados se encontrem constantemente para conversar sobre desempenho e, mais importante, sobre planos de desenvolvimento e ações para o futuro. *Feedbacks* deixam de acontecer apenas

ocasionalmente para se tornar parte do dia a dia; por meio de aplicativos, por exemplo, é possível, facilmente, dar *feedback* a um colega, líder ou liderado.

Portanto, mais do que reconhecer e premiar o bom desempenho, o foco está no desenvolvimento das pessoas. Está no futuro. Olhar para o passado é válido à medida que ajuda a planejar as ações à frente.

As mudanças parecem estar sendo bem-sucedidas. Tem havido redução das horas despendidas com o processo de avaliação e as pessoas vêm se sentindo mais à vontade para conversar sobre desempenho, o que favorece o engajamento.

Mas quais seriam os fatores críticos para que esses processos mais fluidos sejam também mais efetivos? O que as empresas (que já os implementaram) têm em comum e o que favorece os bons resultados? Em primeiro lugar, o foco, o direcionamento, a clareza de onde se quer chegar e como isso se traduz em desempenho, competências e comportamentos. Em segundo, práticas que alinham a ação ao foco, ou seja, uma cultura organizacional voltada à troca de experiências, à constante revisão e renegociação de processos e metas e ao aprendizado de dar e receber *feedback* para o desenvolvimento. Por fim, e mais

importante, as pessoas precisam entender e saber agir de acordo com o novo sistema, em que a informalidade não significa ausência de regras e a avaliação se dissocia da distribuição de recompensas monetárias.

Assim como em uma maratona ou trilha de longa distância, a chave do sucesso está nas etapas anteriores, no planejamento dos recursos e na preparação das pessoas.

AS PESSOAS PRECISAM AGIR DE ACORDO COM O NOVO SISTEMA, EM QUE A INFORMALIDADE NÃO SIGNIFICA AUSÊNCIA DE REGRAS E A AVALIAÇÃO SE DISSOCIA DE RECOMPENSAS MONETÁRIAS.