



Golden Circle aplicado à Gestão da Performance

## A avaliação não irá acabar!

Editar a

Publicado em 28 de maio de 2017



**Ricardo Ruzzarin**  
Co-Founder | RESOLUTION Inteligência Humana

👍 71

💬 4

➦ 10



Embalados nos questionamentos das melhores arquiteturas hierárquicas para as organizações, na implementação de modelos colaborativos para solução de problemas, na *vibe* dos processos criativos através do *design thinking*, nos impactos da transformação digital, entre outros, estamos tentando surfar em tudo aquilo que possa ser disruptivo. Afinal, os novos mantras da administração nos remetem para acharmos soluções que melhores resultados possam gerar neste novo mundo.

No que cabe à gestão de RH, um dos processos que mais tem sido alvo da artilharia pesada da mudança é o da avaliação de pessoas, seja ela de desempenho, de competências ou de metas / resultados. Este debate ganhou força na comunidade recursohumanística desde a publicação de matérias onde várias empresas diziam estar acabando com seus processos de avaliação. E tinham exata clareza disso, pois, após contabilizarem os esforços dedicados à estes ferramentais, acabaram apurando uma contabilidade pífia de valor agregado ao negócio. Adeus às avaliações e processos de calibração. Curvas forçadas nunca mais! Gestores finalmente livres deste cansativo processo fomentado muitas vezes apenas pelo RH...

Estou aqui para dizer exatamente o contrário! O processo de avaliação **NÃO** irá acabar!

O que irá acabar é o processo de avaliação realizado **SEM PROPÓSITO**. Aliás, ele não só irá acabar, como já acabou, nasceu morto, mesmo que algumas organizações insistem em mantê-lo, a custos de um árduo sofrimento, tanto dos gestores (que o fazem porque alguma norma ISO ou o próprio RH os obriga), como para os RHs (que suplicam o cumprimento dos seus prazos junto à estas lideranças).



o porque da avaliação. Meu guru de esumação Simon Sinek me ensinou que precisamos começar pelo “porquê”, e não pelo “o quê”. A esmagadora maioria das organizações, ao implementar processos de gestão da performance acaba investindo apenas nos artefatos técnicos (ferramentas, métricas, sistemas ou formulários), isto é, começando pelo “o quê”. Na segunda edição do livro “**Competências: uma base para a Governança Corporativa**” (editora AGE, 2017), pudemos ilustrar este equívoco grosseiro cometido pelos RHs, fazendo a analogia da teoria do *Golden Circle* de Sinek com a avaliação de pessoas. Acompanhem o raciocínio, sempre que fazíamos estas três perguntas poderosas aos gestores:

**\_WHAT (O QUÊ você irá fazer?):** “Irei fazer a avaliação e o feedback dos colaboradores da minha equipe”.

**\_HOW (COMO você irá fazer?):** “Preenchendo o formulário de avaliação individual e elaborando o plano de ação”.

**\_WHY (PORQUÊ você irá fazer?):** “Porquê o RH estabeleceu um prazo e tenho que cumprir”.

Pergunto: existe alguma possibilidade deste tipo de abordagem se manter em pé?

E aqui lanço uma hipótese: talvez sejam estas mesmas empresas que estejam liderando a lista das “inovadoras” organizações que estão acabando com seus processos de avaliação.

Proponho aqui, portanto, menos investimento em artefatos técnicos e mais energia dedicada na consolidação do PROPÓSITO do processo de avaliação. Copiar modelos ou formulários de empresas que sejam referência não irá ser nenhuma garantia de sucesso neste tema. Estabelecer, por exemplo, mirabolantes modelos de 360º porque é uma *best practice* de algum ranking do GPTW é uma falácia para inglês (ou auditor) ver!

Para que uma organização consiga se aculturar num processo de avaliação que tenha propósito (e que gere resultados efetivos), se faz necessário uma energia bruta dedicada à sensibilização e embarque das lideranças no entendimento destes como protagonistas e inspiradores das suas equipes. Não basta sair distribuindo formulários ou logins e cobrando prazos. E depois sair ameaçando quem não cumpre estes prazos. Ameaça é ferramenta de quem manipula a gestão quando não consegue inspirá-la!

Empresas que se dedicaram à investir no propósito deste subsistema não se arrependem. São organizações que conseguiram inverter o sentido das perguntas poderosas, começando pelo “porquê”. Vejam:

**\_WHY (PORQUÊ):** "Vou fazer a avaliação e o feedback de minha equipe porque acredito que ela possa performar melhor e, eu, como líder, também colher estes resultados".



de desenvolvimento, buscando dar a minha melhor energia e sendo inspirador para a equipe".

**\_WHAT (O QUÊ):** "Irei buscar resultados superiores, através de conversas francas e transparentes sobre performance".

Para que a avaliação não acabe, tenho a convicção de que o caminho será este, associado, obviamente, à uma boa gestão de clima e engajamento, fundamentos básicos para que a inspiração das pessoas esteja presente.

Tornar a avaliação menos rígida, sem um cronograma rígido, com a liberdade, por exemplo, das pessoas publicarem suas conquistas e anseios relacionados à carreira em tempo real, e não apenas no “dia internacional da avaliação”, são ótimos *insights* que ajudarão nesta necessária ressignificação. Prover tecnologia ao processo (preferencialmente móvel), gamificar e dar liberdade para as pessoas também poderem opinar, a qualquer momento, sobre o desempenho de colegas e líderes, são ingredientes que darão mais leveza à jornada dos atores envolvidos no processo de avaliação.

No fundo, o que está por trás desta “revolução” é que, no lugar do *feedback* formal (semestral ou anual), os times de trabalho poderão manter mais diálogo sobre carreira ao longo do exercício. Este formato, menos rígido e formal, entendido como *Ongoing Performance Management* (modelo contínuo de gerenciamento da performance), reforçará a tese de que acompanhar o funcionário, fornecer a ele elogios quando estiver acertando e poder corrigir os rumos quando assim for necessário, deve ser um comportamento a ser exercitado durante todo o ano, e não somente no dia marcado dentro do cronograma oficial da avaliação e do feedback.

E mais diálogo interessa a qualquer modelo de gestão da performance, pois irá remeter os atores do processo de avaliação a uma conversa verdadeira sobre carreira, e não a uma correria para entregar toda aquela papelada dentro do prazo!

Mais conversas de carreira e menos julgamentos avaliativos ajudam a inspirar as pessoas para que explorem seu potencial. A liderança, neste contexto, precisa saber fazer perguntas, apoiar, estimular, provocar, proporcionar oportunidades, propor alternativas, contribuir, acompanhar, ampliar o estado de percepção e tomada de consciência. Deve agir como *coach*, para que o seu colaborador seja o protagonista da sua própria carreira. Não é papel do gestor no desenvolvimento da carreira de seus colaboradores responsabilizar-se, decidir, agir por ele ou ter todas as respostas.

Está claro, portanto, que as empresas seguirão tendo a necessidade de elevar as competências das pessoas (e/ou das equipes) de um patamar para outro. Se irão fazer isso através de melhorias incrementais ou através de saltos quânticos, desconstruindo ou não tudo que se fez até hoje e migrando para um formato integralmente inovador de avaliação, vai depender do modelo de negócio e da cultura reinante naquela organização. Ah,... óbvio,... e também da maturidade das estruturas e do perfil do RH, que terão que remover os obstáculos da resistência e tremular as bandeiras do propósito do processo de avaliação.



**Ricardo Ruzzarin**  
Co-Founder | RESOLUTION Inteligência Humana  
5 artigos

3 comentários

Recomendados ▾ | ⚙



Deixe seus comentários aqui...



**Angela Cristina Lasch**  
Executiva de Recursos Humanos em Transição de Carreira

... 2 mês

Ricardo, muito boa a reflexão e posicionamento!! Também acredito neste caminho. Angela.

Gostei Responder | 🔄 2



**Miriã Macari**  
Coordenador Recursos Humanos | Gestão de Pessoas e Processos

... 1 mês

"Mais conversas de carreira e menos julgamentos avaliativos são os propósitos do processo de avaliação." Bem colocado Ricardo Ruzzarin.

Gostei (desfazer) Responder | 👍 Você +1



**Gabryellen Fraga Des Essarts**  
Carreira | Avaliação Psicológica

... 1 mês

Texto excelente que pontua de forma clara como a ferramenta de avaliação, se bem utilizada, pode potencializar o desenvolvimento das pessoas e das organizações.

Gostei (desfazer) Responder | 👍 Você

## Não perca outros artigos de Ricardo Ruzzarin



**A avaliação não irá acabar!**

Ricardo Ruzzarin no LinkedIn



**\_SIGP© visto através de ondas.**

Ricardo Ruzzarin no LinkedIn



**\_O entrave entre os CARGOS e as PROFISSÕES!**

Ricardo Ruzzarin no LinkedIn

Quer saber mais sobre as últimas notícias no LinkedIn?

Descubra mais notícias

Central de Ajuda | Sobre nós | Carreiras | Publicidade | Soluções de Talentos | Soluções de Vendas | Pequenas empresas | Mobile | Idioma | **Fazer upgrade da conta**

LinkedIn Corporation © 2017 | Contrato do Usuário | Política de Privacidade do LinkedIn | Preferências de Anúncios | Diretrizes da Comunidade | Política de Cookies | Política de Direitos Autorais

Enviar feedback