



A ERA DAS CARREIRAS FLUIDAS



_RICARDO RUZZARIN _MARCELO SIMIONOVSKI

SUMÁRIO

Motivação para compartilhar _ 2

Hipóteses para o fracasso do sistema _ 3

Novos cenários exigem novos caminhos _ 4

É hora de trocar a avaliação pela gestão da performance _ 5

A era das carreiras fluidas _ 6

Dialogar inspira _ 8

MOTIVAÇÃO PARA COMPARTILHAR

Há alguns anos, a **Resolution Inteligência Humana**, realizou um evento que tratava de colocar no divã um dos subsistemas de RH que mais geram desgaste e polêmica nos corredores organizacionais: a “**avaliação de desempenho**”. Neste encontro, recheado de especialistas em gestão de pessoas, trouxemos uma importante questão para o debate: por que os processos de gestão de carreiras e de performance fracassam na maior parte das empresas?

Nós, os cofundadores da Resolution, Ricardo Ruzzarin e Marcelo Simionovschi, preparamos esse material para compartilhar com você alguns insights construídos ao longo do tempo.

A ideia é ajudar a desvendar um dos principais desafios de Recursos Humanos: colocar mais propósito e engajamento nas políticas e ferramentas aplicadas aos temas carreira e performance.

VAMOS JUNTOS?

Referências

Manifesto Analisa, 2018. Analisa Fluid Careers. Disponível em <<https://bit.ly/2Bam72s>> Acesso em 18 de abril. 2019

SENDIN, Tatiana, A carreira fluída. Disponível em <<https://www.linkedin.com/pulse/carreira-flu%C3%ADda-tatiana-sendin/>> Acesso em 18 de abril. 2019

The Value of Ongoing Performance Management. Brandon Hall Group. Disponível em <<http://www.iitd.ie/Portals/0/Knowledge%20Centre/The-Value-of-Ongoing-Performance-Manangement.pdf>> Acesso em: 23. abr. 2019



HIPÓTESES PARA O FRACASSO DO SISTEMA

Diversas hipóteses foram aprofundadas, algumas delas vinculadas ao próprio DNA da avaliação nas organizações, com origem na metade do século passado. A avaliação foi criada para medir o desempenho dos piores funcionários, desenvolvendo parâmetros em casos de surgir a necessidade de demissão. Outras teorias estavam vinculadas ao fato das lideranças possuírem pouco autoconhecimento.

**QUANDO UMA PESSOA
NÃO CONHECE O SEU
FUNCIONAMENTO NA PLENITUDE,
DIFICILMENTE, CONSEGUIRÁ
ENTENDER A DINÂMICA DO SEU
RELACIONAMENTO COM AS DEMAIS.**

Os sinais de fadiga que o processo de avaliação demonstrava foram se amplificando à medida que o mundo foi se transformando e, especialmente, quando grandes companhias globais começaram a abolir a rotulagem dos funcionários e a desistir dos seus métodos e políticas atreladas ao tema.



Talvez, o exemplo mais marcante deste período tenha sido o da General Electric que, no início da década, ressignificou drasticamente o seu modelo de avaliação de desempenho. Logo a empresa que serviu de benchmarking para milhares de organizações por ter fomentado, a partir dos anos 80, a prática das avaliações, das famosas curvas forçadas de desempenho e da matriz 9box. Essas práticas tinham por objetivo tornar os resultados das avaliações mais equilibrados internamente, com a pretensão de tornar todo o processo mais justo, aos olhos de atores envolvidos. Mas, ao longo dos anos, não foi isso que se percebeu, visto que o sentimento de injustiça acabou sendo denunciado nas pesquisas de clima e engajamento.

NOVOS CENÁRIOS EXIGEM NOVOS CAMINHOS

Para tentar acabar de vez com este sofrimento organizacional, afinal a avaliação era uma sistemática que consumia muita energia interna (do RH, gestores e colaboradores) e que trazia pouco valor ao resultado dos negócios, muitas empresas começaram a não dar mais pontuação fixa, ou um lugar fixo na curva de performance. Em vez disso, optaram em buscar um caminho que pudesse dar mais ênfase nas interações regulares e de qualidade entre gestores e suas equipes, com foco no crescimento e desenvolvimento.

Do ponto de vista de quem estudou a fundo este assunto, focar as pessoas na tentativa de melhoria, em vez de fazê-las provar algo, ativa a “mentalidade do crescimento”. Muitos estudos mostram que dar-lhes condição de exercitar essa mentalidade do crescimento (em vez da mentalidade fixa) tem impacto significativo em quão bem elas traçam metas, assimilam e processam feedback, entre outros fatores.

Remover sistemas de pontuação não só reduziu a resposta à ameaça que as pessoas sentiam, mas, também, fez com que voltassem seu foco ao crescimento e à aprendizagem, imprescindíveis para a adaptação ao ambiente empresarial atual.

**AS EMPRESAS ESTÃO MUDANDO
PORQUE QUEREM QUE SEUS
GESTORES FALEM DIARIAMENTE
COM SUAS EQUIPES SOBRE
DESENVOLVIMENTO E
CRESCIMENTO, E NÃO APENAS UMA
OU DUAS VEZES POR ANO.**



É HORA DE TROCAR A AVALIAÇÃO PELA GESTÃO DA PERFORMANCE

A geração dos millennials almeja o desenvolvimento, o senso de significado e de crescimento de carreira. As companhias que conseguiram abolir os paradigmas clássicos da avaliação de desempenho (ex.: sistemas de pontuação e ciclos anuais) afirmaram que remover tais sistemas de mensuração aumentou a frequência de conversas entre gestores e suas equipes. Ao mesmo tempo, acreditam que precisam definir melhor o que consideram “**conversas de qualidade**”, dando aos gestores estruturas claras e ferramentas úteis para essas conversas, e não apenas um treinamento genérico de feedback.

A palavra de ordem passa a ser, então, o desenvolvimento e não mais a medição do desempenho. Viemos propondo, desde a década passada, trocar a nomenclatura deste subsistema de “Avaliação de Desempenho” para “Gestão da Performance”, para que a cultura deste processo organizacional possa migrar:

LONGO INSTANTÂNEO

BUROCRÁTICO FLUIDO

ESTÁTICO ORGÂNICO

E, por mais lógica e alinhada ao contexto atual do mundo dos negócios que possa parecer esta abordagem, não é simples de ser implementada, visto que o mindset entranhado, inclusive na área de gestão de pessoas, leva muito mais para o controle do que para o resultado efetivo das ações.

Em um ambiente mais fluido e mais orgânico, pode parecer que os processos de RH estarão menos controlados. Um ciclo rígido de avaliação e um cronograma planejado para levantamento das necessidades de treinamento e desenvolvimento (o clássico LNTD) tornam o RH mais “dono do processo”, pois é ele que tem as rédeas e o comando do mesmo.

Queremos transformar esta cultura do RH! Queremos um RH menos controlador e mais atuante como parceiro de negócios!

_ 5 CARACTERÍSTICAS DO NOVO/ATUAL MUNDO DO TRABALHO

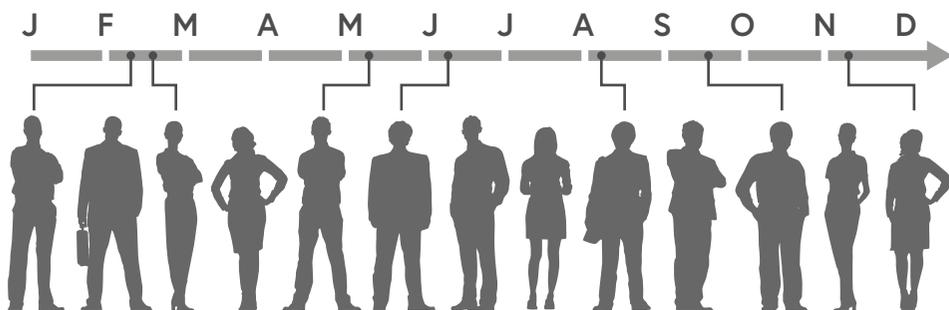
O futuro desenha uma nova relação entre os conceitos de liderança, carreira e propósito.



A ERA DAS CARREIRAS FLUIDAS

No contexto de fluidez de carreira e de performance, líderes e colaboradores assumem maior protagonismo, não se tornando tão dependentes de ferramentas e de fluxos pré-determinados pelo RH. O feedback pode ser dado à medida que as entregas e os fatos acontecem, sem a necessidade de preenchimento de formulários ou reuniões com grande formalidade.

Com a evolução dos modelos de negócios e o surgimento de empresas deste novo mundo, é quase impossível delimitar onde começa e onde acaba uma função. Paralelo a isso, o corte de camadas hierárquicas deixou as estruturas mais planas e as pessoas passaram a ficar mais tempo na mesma posição. O conceito de carreiras fluidas pode também atender à demanda que virá em substituição do conceito único de crescimento vertical. A fluidez de carreira poderá dar uma vida mais longa ao crescimento horizontal, reconhecendo profissionais que se envolvem em projetos paralelos, além de seus afazeres cotidianos.



FEEDBACK EM TEMPO REAL,
AO LONGO DO ANO, DE DIVERSAS FONTES.

A ideia é que, além de cargos e atribuições pela hierarquia, as organizações possam oferecer experiências e desenvolvimento que melhorem a empregabilidade do profissional. Assim, munido de capacidade, conhecimento e conquistas, ele se tornaria mais valioso no mercado de trabalho. Para os indivíduos, isso significa maior segurança de se manterem na ativa. Para as empresas, gera uma força de trabalho de melhor qualidade.

Na prática, na era das carreiras fluidas, a pessoa seria avisada de que, a partir do seu onboarding e integração ao negócio, passaria por diversas experiências, se envolveria com pessoas e setores variados, entraria e sairia de projetos.

Durante a jornada, alguns resultados serão acima da média, outras vezes, apenas cumprirão o necessário. Até que se complete uma experiência satisfatória naquela organização.

**A EMPRESA VIRA UM ESPAÇO PARA
O PROFISSIONAL SE ENVOLVER EM
PROJETOS, APRENDER E EXPERIMENTAR
– E PROVAVELMENTE SAIR.**

É uma relação mais madura entre empresas e empregados. Os líderes de recursos humanos só precisam tomar cuidado para, no meio desse caminho, não cometerem injustiças, como, por exemplo: chamar de experiência o que é acúmulo de funções.

Se nos dermos conta desta timeline, podemos entender que já estamos na era das carreiras fluidas. O mundo é volátil e ambíguo e o padecimento da avaliação clássica de desempenho aceleraram esta transformação. A era do controle e dos processos burocráticos em RH acabou. O mundo exponencial nos empurrou para a mudança. Novos ciclos para as coisas, muito mais curtos, já fazem parte da nossa rotina. Tarefas repetitivas, cansativas e de pouco valor saem da pauta.

As pessoas querem falar mais instantaneamente, receber feedbacks ontime, pactuar combinações de curto prazo.

AVALIAR PESSOAS FAZ PARTE DO PASSADO. AVALIAR É BUROCRÁTICO, AMEAÇADOR E POUCO INSPIRADOR. AS PESSOAS QUEREM FALAR SOBRE PROPÓSITO E SABER QUE TERÃO APOIO PARA SE DESENVOLVEREM. ELAS QUEREM PAPOS DIRETOS SOBRE SUAS ENTREGAS E SUAS HARD E SOFT SKILLS.

A conversa precisa ser esta. Os processos precisam ser assim. Os softwares que se propõem a gerenciar a performance precisam ser assim. Adeus ao dia internacional da avaliação. Adeus aos planos de ações e metas pouco monitoradas ao longo do ano. Acabou a fase do RH passar a maior parte do tempo importando dados e construindo cadastros. O modelo agora precisa ser ongoing e fluido. As carreiras são fluidas e precisamos facilitar as conversas e os acordos entre as pessoas. O contexto agora é criar experiências que melhorem a empregabilidade e que tragam resultados concretos às empresas.

Para que a gestão da performance não fique postergada e sem propósito, temos 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.

_O QUE ESTAMOS ENTENDENDO

ATÉ ENTÃO...



A PARTIR DE AGORA...



DIALOGAR INSPIRA

Tornar a gestão da performance menos rígida, sem um cronograma fixo, 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 performance e carreira.

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 diálogos 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 mais diálogo interessa a qualquer modelo de gestão da performance, pois irá remeter os envolvidos a uma conversa genuína sobre carreira, e não a uma correria para entregar toda aquela papelada da burocracia da medição de desempenho dentro do prazo.

**MAIS CONVERSAS DE CARREIRA E MENOS
JULGAMENTOS AVALIATIVOS AJUDAM A
INSPIRAR AS PESSOAS PARA QUE explorem
SEU POTENCIAL. A LIDERANÇA PRECISA SABER
FAZER PERGUNTAS, APOIAR, ESTIMULAR,
PROVOCAR, PROPORCIONAR OPORTUNIDADES,
CONTRIBUIR, ACOMPANHAR, AMPLIAR O ESTADO
DE PERCEÇÃO E TOMADA DE CONSCIÊNCIA.**

O líder 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. Todavia, para que isso se viabilize e gere efetivos resultados, é imprescindível que este líder desenvolva e pratique a escuta ativa, o que, diga-se de passagem, não é uma soft skill facilmente encontrada por aí.

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 no processo de performance, desconstruindo ou não tudo que se fez até hoje e migrando para um formato integralmente inovador, vai depender do modelo de negócio e da cultura reinante naquela organização. E, obviamente, da maturidade das estruturas e do perfil do RH, que terão que remover os obstáculos da resistência e rever os paradigmas instalados.



**O FATO É QUE JÁ ESTAMOS,
DEFINITIVAMENTE, NA ERA DAS
CARREIRAS FLUIDAS!**



www.resolution.com.br

+55 (51) 3333.5596



[/Resolution.InteligenciaHumana](https://www.facebook.com/Resolution.InteligenciaHumana)



[/resolution-inteligencia-humana/](https://www.linkedin.com/company/resolution-inteligencia-humana/)



[/resolution.ih](https://www.instagram.com/resolution.ih)

APOIO:



*Analisa fluid careers é um software brasileiro,
focado na gestão fluída das carreiras de
pessoas em suas organizações.*

Assista ao vídeo e saiba mais.

