

revista

# MASTER

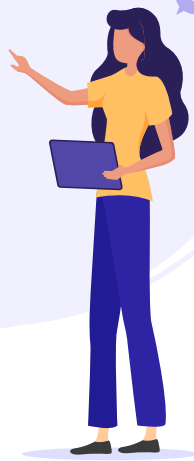
CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO RIO GRANDE DO SUL | mar-abr 2019

Edição 161  
ISSN 2236-5737

# AS REGRAS DO JOGO

*Assim como no xadrez, na gestão das empresas, cada movimento deve ser estrategicamente planejado. Mas para ganhar esse jogo de inteligência, um conjunto de práticas e diretrizes se torna essencial: a governança corporativa.*

# BEM-VINDO À ERA DAS CARREIRAS FLUIDAS!



*Longos questionários de avaliação e as burocráticas reuniões de feedback anuais são substituídos por conversas frequentes e leves ao longo do ano. A busca constante por qualificação, mensuração de resultados e gerenciamento de estratégias - tudo isso baseado na confiança e na liberdade entre os colaboradores e seus gestores - é o que propõe um modelo de gestão da performance que utiliza o conceito das carreiras fluidas, já considerado como o futuro da área de Recursos Humanos.*

Velocidade e inovação são algumas das principais heranças da Revolução Digital. Por causa disso, o tempo se tornou o bem mais precioso em todos os âmbitos da vida. No profissional, isso tem resultado em mais preocupação em relação às carreiras - tanto pelos funcionários quanto pelos gestores. Dessa forma, refletir sobre a função e os objetivos e analisar os resultados se tornam cada vez mais necessários. Foi ao observar essas mudanças que o Administrador e co-fundador da empresa gaúcha Resolution Inteligência Humana, Ricardo Ruzza-

rin percebeu que a área de Recursos Humanos também precisava incorporar essas transformações.

O Adm. Ruzzarin conta que começou, recentemente, a colocar em prática em seus projetos um termo ainda novo na área: carreiras fluidas. "O conceito de carreiras fluidas se conecta à ideia de que cada vez menos veremos a situação das pessoas entrarem em uma empresa e se aposentarem lá depois de 30 ou 40 anos. A geração que nós temos hoje vai trocar de emprego e de área por diversas vezes, vai ter 15 ou 20 experiências ao longo da

vida. E isso é muito enriquecedor tanto para os funcionários quanto para as empresas", considera.

Conforme afirma o Administrador, que tem especialização em Recursos Humanos, a proposta das carreiras fluidas é tornar as relações entre os funcionários e gestores mais leves, criando mais protagonismo para os colaboradores e proporcionando que eles também estejam interessados em suas próprias carreiras. Segundo ele, o mais importante é que o processo seja uma via de mão dupla em que a conversa possa acontecer dos dois

lados, e que tanto o funcionário quanto a empresa possa aproveitar ao máximo o que um tem a oferecer ao outro.

Por meio do método de carreiras fluidas, os funcionários têm mais liberdade para procurar seus gestores e relatar seu descontentamento com alguma situação, sem ter que esperar por uma reunião de *feedback* ou até mesmo pelo desligamento da empresa. Para o Administrador, as avaliações de desempenho - um instrumento tradicionalmente aplicado pelas organizações como forma de medir os resultados dos funcionários - já não têm sido tão eficazes frente às transformações que o mercado vem passando. "As avaliações de desempenho geralmente são processos engessados e burocráticos. Muitas vezes as pessoas apenas preenchem formulários e não há uma real preocupação com a conversa sobre a performance, tendo pouco *feedback*, que é o que mais importa", critica.

Devido a essa natureza burocrática, muitas empresas acabam desistindo de aplicar as avaliações que geralmente são realizadas anual ou semestralmente. Foi ao perceber que havia a necessidade de uma alternativa para avaliar resultados e rever estratégias de forma mais rápida e fluida, que o Adm. Ruzzarin passou a incorporar em seus projetos na Resolution o método "Ongoing Performance Management" (modelo contínuo de gerenciamento da performance). O conceito tem como base a tese de que acompanhar o funcionário, elogiá-lo quando estiver acertando e corrigi-lo quando necessário, deve ser um comportamento a ser exercitado durante todo o ano. Outro ponto principal é abolir das empresas a palavra "avaliação", que geralmente não é visto com bons olhos pois pressupõe "punição", causando medo e desconforto aos funcionários.

### PRINCÍPIOS DA GESTÃO DA PERFORMANCE BASEADA NAS CARREIRAS FLUIDAS:

- ✓ Avaliações de desempenho longas, burocráticas e estáticas dão espaço para um processo muito mais instantâneo, fluido e orgânico;
- ✓ As conversas e os acordos entre as partes são mais leves e facilitadas;
- ✓ O líder age como coach, para que o colaborador seja protagonista da sua própria carreira;
- ✓ O feedback é realizado em tempo real, de forma mais livre e sem a necessidade de formulários e reuniões formais;
- ✓ Os colaboradores recebem mais oportunidades para se autoconhecer profissionalmente e, assim, se tornarem mais valiosos tanto para a empresa quanto para o mercado de trabalho;
- ✓ O setor de Recurso Humanos deixa de ser tão controlador e se torna mais atuante como parceiro de negócios.

Fonte: E-book "Era das Carreiras Fluidas", Resolution Inteligência Humana