

Estudo de caso:

Como a GE está revolucionando suas Avaliações de Performance



culture
rocks

by uol edtech

Conteúdos

- | | | |
|-----------|--------------------------|----|
| 1. | Introdução | 03 |
| 2. | Pano de fundo | 04 |
| 3. | A jornada | 06 |
| 4. | Resultado | 08 |
| 5. | Bibliografia selecionada | 14 |

1. Introdução

Nos últimos anos, uma série de empresas vêm mudando significativamente a forma com que fazem a gestão de performance dos seus funcionários. São famosos os casos da **Adobe**, **Juniper Networks**, e **W.L. Gore**, empresas que já há alguns anos aboliram as avaliações de performance anuais como **pedra fundamental**, adotando iterações variadas de sistemas de gestão de performance mais fluidos e ágeis, com maior ênfase no desenvolvimento dos funcionários, e por outro lado menor ênfase no processo per se, no ranking, e na curva forçada.

Na GE, essa “jornada”, como a própria empresa descreve o processo de mudança nas suas práticas de gestão de performance, começou há alguns anos, e foi tocada de maneira ágil e iterativa, sob consultoria de **Eric Ries**, autor de **The Lean Startup**. O projeto foi implementado em sprints, começando com testes de abrangência extremamente limitada, após os quais eram colhidos feedbacks, e feitas alterações no “produto”, até que se chegou a um modelo mais “final”¹.

¹“Final” está entre aspas pois a GE – finalmente – entendeu que o processo nunca estará pronto, mas passará por melhoria contínua baseada em feedback e observação para melhoria contínua

2. Pano de fundo

Até o início dessa “jornada”, a GE praticava uma versão muito parecida com o processo de avaliação de performance criado em 1976, e chamado de **EMS** (Employee Management System). O **EMS** basicamente consiste do processo padrão de avaliação de performance praticado em grande parte das Fortune 500: contratavam-se metas logo após o fim da avaliação do ano anterior.

Essas metas eram revisadas uma vez durante o ano de trabalho, que termina com uma avaliação de performance anual, que acontecia entre Dezembro e Fevereiro (e às vezes se prolongava até o fim de Março).



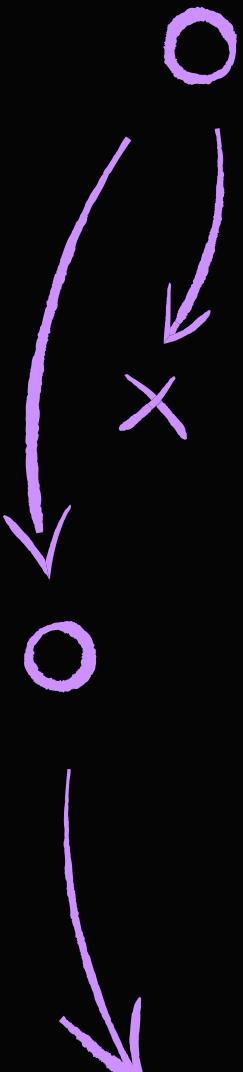
O modelo atendia muito bem à gestão de **Jack Welch**, que reestruturou a empresa através de uma cultura agressiva, de intensa meritocracia, corte de custos, e ganhos de eficiência operacional (estratégia muito similar à adotada pelos empresários Brasileiros **Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles, e Beto Sicupira**, em suas incursões pelo negócio cervejeiro (Ambev e AB Inbev) e alimentício (Burger King e Kraft Heinz).



O modelo, no entanto, não atendia mais a nova realidade de negócios da GE, num mundo de inovação rápida, criatividade, trabalho facilitado por tecnologia, e uma força de trabalho formada em sua maioria (mais de 50%) por millenials, ou a geração digital, que cresceu usando computadores e celulares. Para essa nova realidade, a empresa precisava de uma prática de gestão de performance mais ágil, mais participativa, e mais focada no desenvolvimento dos funcionários, e não de controle e ganho de eficiência².

² Pode-se argumentar que a Gestão por Diretrizes, no Brasil popularizada por Vicente Falconi e sua Falconi Associados, também não atende à essas necessidades, por ser muito rígida e prescritiva.

3. A jornada



No começo, o time ágil responsável por estudar e implementar a “jornada” se reuniu com diversas empresas que já tinham conduzido make-overs parecidos, como **Adobe**, **Microsoft**, e **Juniper**, além de think-tanks como o Neuroleadership Institute e a Universidade de Akron.

Após coletadas hipóteses de como o programa poderia funcionar, iniciaram um intenso processo de customer development com funcionários, gestores, e executivos da **GE**, tentando entender o que estes esperavam do processo e não gostavam do **EMS**.

Nesse momento, algumas das necessidades identificadas foram a de tornar o processo mais fluido, ao invés de uma força-tarefa anual e rígida; de tornar o processo mais simples, dependente de menos ferramentas, e de menos inputs; de aumentar o escopo dos

feedbacks, já bem arraigados na GE, para incluir o **feedback peer-to-peer e upward (de liderado para líder)**; além de, por fim, ser dada maior ênfase ao futuro e ao desenvolvimento do funcionário, vis-a-vis o processo anterior, focado no passado.

Foram então estabelecidos uma série de princípios, que deveriam nortear a nova forma de se fazer performance management na **GE**, e que incluíam, entre outras coisas:

- Continuidade do sistema de meritocracia na GE, que sempre foi muito forte, e deveria ser mantido;
- Diálogo contínuo entre gestor e funcionário, com responsabilidades divididas entre os dois;
- Foco no desenvolvimento do funcionário;
- Simplicidade, através de poucas regras, e simples, e a confiança no bom-senso dos gestores e funcionários quanto às especificidades do processo (por exemplo, gestor e funcionário ficam livres para decidirem a frequência e a mídia em que fazem suas interações);
- Uso de tecnologia como facilitadora do processo;
- Melhoria contínua, ou a aceitação de que o processo nunca será “final” e nem “perfeito”.

4. Resultado

As mudanças no processo de gestão de performance da GE foram profundas. Em primeiro lugar, instituíram-se avaliações menores e mais frequentes, em modelo 360-graus, que podem ser feitas a qualquer hora do dia e da noite através de um aplicativo web e mobile, chamado **PD@GE** (Performance Development at GE). Como se pode observar, o programa também passou a se chamar “**Performance Development**”, ao invés de “**Performance Review**”, o que deixa ainda mais clara a intenção da empresa de mudar a conotação e o propósito das práticas, em favor do desenvolvimento.

A **GE** também passou a incentivar formalmente uma cadência curta de reuniões one-on-ones entre gestor e funcionário, chamada de touchpoint. Nessas reuniões, discutem-se performance, metas, e são dados feedbacks (apesar de, como se verá abaixo, esses termos não serem mais usados de propósito).

Ao incentivarem a conversa mais frequente e direcionada, o task-force da **GE** observou que o tempo que se consome com a avaliação final anual, que foi mantida numa forma reduzida, caiu significativamente (tomando, na média, metade do tempo para ser concluído pelos gestores).

Outra parte importante do projeto foi ensinar os funcionários da **GE**, ou seja, quem usa as ferramentas e processos no seu dia-a-dia, a darem insights mais construtivos e de mais consideração pelo outro, e também a definir melhor suas prioridades de trabalho. Por fim, a **GE** tomou bastante cuidado para deixar bastante claro a todos os participantes que essa “jornada” de mudanças estava intimamente conectada aos valores da **GE (GE Beliefs³)**. Isso foi feito através de aulas presenciais, remotas, e conteúdo por escrito.

A implementação das novas práticas, após o período inicial de planejamento e investigação, foi feito em partes: primeiro, foram implementadas num grupo de **5 mil** funcionários presentes em diversos países e culturas diferentes. Provado o conceito de que o novo formato funcionava em diversas culturas, partiram para a implementação em **25 mil pessoas**. Hoje, aproximadamente metade da empresa, ou **90 mil funcionários**, já estão usando o **PD@GE**, e a totalidade, de **170 mil funcionários**, deve estar “catequizada” até o fim de 2016.

A área de gente da **GE** continua monitorando os resultados dessa iniciativa em todos os coortes de implementação, para que seja possível provar a sua eficácia ao longo dos anos.

³ 1. Customers Determine Our Success, 2. Stay Lean to Go Fast, 3. Learn and Adapt to Win, 4. Empower and Inspire Each Other, e 5. Deliver Results in an Uncertain World

Vocabulário

Segundo **Janice Semper**, uma das mudanças de maior impacto do processo foi a mudança semântica de como a empresa passou a chamar alguns clichês da gestão de performance, como **metas, feedback, e reunião one-on-one**. Apesar de parecer algo cosmético, ela observou que o impacto foi surpreendente, e liberou as pessoas para interagirem melhor com esses aspectos.

Feedback virou Insights

Segundo Janice, **insights** são um termo menos invasivo, e mais positivo, que feedback, palavra que segundo ela gera “frio na barriga” só de ser escutada (concordamos plenamente!). Além disso, o objetivo de um feedback não deixa de ser a geração de um insight de melhoria, portanto ficou mais claro.



One-on-One virou Touchpoint

O **touchpoint** (ponto de contato) dá mais idéia de continuidade, e de fluidez, indicando que deve ser algo frequente e periódico, a ser feito entre gestor e funcionário.



Meta virou prioridade

Metas, segundo Janice, também carregam **uma série de estigmas**. As pessoas não se sentem confortáveis em mudar suas metas, caso a realidade à volta delas mude, enquanto **o conceito de prioridade deu mais flexibilidade às pessoas para que mudassem seu foco de acordo com mudanças no mercado**, clientes, e na empresa, algo mais adaptado às necessidades ágeis da empresa.





Performance, ou entrega, virou contribuição

Dando mais senso de pertencimento
e de contribuição para o todo, ou
“fazer a diferença”.



5. Bibliografia seleccionada

Why GE had to kill its annual performance reviews after more than three decades, Quartz 2015, <http://qz.com/428813/ge-performance-review-strategy-shift/>

Here's why GE is replacing performance reviews with an app, Fortune, 2015, <http://fortune.com/2015/08/13/performance-reviews/>

What's after annual performance reviews? Never-ending performance reviews, Bloomberg, 2015, <http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-10-12/what-s-after-annual-performance-reviews-never-ending-performance-reviews>

How performance reviews can harm mental health, WSJ, 2015, <https://www.neuroleadership.com/wall-street-journal-how-performance-reviews-can-harm-mental-health/>

How GE Redesigned Performance Management, 2015, **Janice Semper, Leader, GE Culture.**

Materiais Relacionados

— □ ×

Como começar a fazer avaliação de desempenho?

Indicadores de desempenho: conheça os principais e como aplicá-los!

Sistema de avaliação de desempenho: como funciona e benefícios.



by uol edtech

Nossa missão é destravar o potencial de pessoas e organizações.

A **Qulture.Rocks** é uma plataforma online de gestão de desempenho, aprendizagem e performance. A partir dela, lideranças e equipes conseguem se desenvolver em diversos aspectos, utilizando ferramentas como **Avaliação de Desempenho, Metas e OKRs, Feedbacks, Elogios, PDI, 1:1s, Pesquisas, People Analytics e Aprendizagem corporativa**. Integramos o grupo UOL EdTech, a maior empresa de tecnologia para educação do Brasil.



Quer conhecer nossas
soluções?

Clique e agende
uma demonstração



@qulturerocks



/qulturerocks



/qulturerocks