

COLUNA DO HERÓDOTO

Afinal, quem governa?



Heródoto Barbeiro (*)

O debate está acirrado na mídia. Jornais e outras plataformas não dão um minuto de sossego para o chefe do poder executivo.

Mais do que uma troca de ideias ou propostas de governo, o debate baixa o nível e vira caso pessoal. Inicia-se o chamado “bateu, levou”. Tudo o que o país não precisa para poder se reerguer economicamente. O governo anterior foi um desastre e o assalto ao cofre público foi mais acirrado do que a capacidade da população pagar impostos.

Os órgãos do governo sofrem de uma verdadeira limpa com dinheiro retirado e mandado para fora do país. É mais seguro. Apressão das nações credoras é grande e ninguém sabe qual a saída para a crise.

Há uma mistura de política, economia, insatisfação sobre os rumos do país, e até da vida familiar do mandatário. Uma camarilha de privilegiados, vinda do governo anterior, se apossa dos cargos públicos e ganha dinheiro com tráfico de influência, contrabando ou salários privilegiados. Até o sistema tributário é precário. Ser um funcionário do Estado é um sonho de boa parte da população, especialmente da capital do Brasil.

O comércio chega a níveis baixíssimos. A indústria praticamente não existe por causa da concorrência internacional, e os bancos ou não emprestam ou cobram juros altíssimos de empréstimos impagáveis. Investidores preferem locais mais seguros para o seu dinheiro. No meio dessa confusão o chefe do executivo ao invés de se ocupar com os grandes problemas nacionais, se envolve em picuinhas. Suas aparições em público são motivos de chacota ou desafios. Até o seu filho mais novo é alvo da oposição política do governo.

Encontros na porta do pa-

lácio do governo geralmente terminam em troca de ofensas entre opositoristas e o mandatário. Ninguém sabe exatamente para onde ele e seus ministros levam o Brasil. Uns consideram um avanço a abertura do comércio e uma aproximação com a Europa, outros dizem que isso leva à quebra das empresas brasileiras e favorece o capital internacional. Há um braço de ferro entre os chamados nacionalistas e tradicionalistas.

Do debate nos jornais para pancadaria de rua foi um pulinho. Os apoiadores do chefe de governo são organizados e não deixavam por menos. As manifestações, geralmente, terminam em grossa pancadaria. Até onde isso pode ir ninguém sabe. Um grupo de deputados e senadores preparou e distribuiu um manifesto violento e que não deixa dúvidas: era preciso tirá-lo do cargo em nome da paz e da tranquilidade.

As reações do mandatário se confundiam com bate boca em boteco abastecido com a cachaça da melhor qualidade. A vida pessoal e familiar do monarca também era alvo de críticas e uma boa parte do que se divulgava era pura fake News. É verdade que grande parte da população é estranha ao mundo político, manobrado por grandes proprietários de terras, de escravos, comerciantes e funcionários do alto escalão.

O país caminha rapidamente para uma guerra civil. A não ser que o imperador abdique o trono e volte para Portugal. D. Pedro I anuncia sua volta e passa o trono para o menino Pedro. Para uns, este episódio é a verdadeira independência política do Brasil, uma vez que, finalmente, foram cortados os laços coloniais que prendiam Brasil a metrópole.

Contudo uma crise sucede a outra, quem vai governar em nome do garotinho?

(*) - É editor-chefe e âncora do Jornal da Record News (www.herodoto.com.br).

Avaliação de Desempenho: por onde começar?

Muitas empresas têm o desafio de implementar algum tipo de avaliação de performance, às vezes motivado pela diretiva do CEO ou por iniciativa de funcionários que estão ansiosos por algum tipo de plano de carreira ou que possa servir de critério para promoções



Francisco Homem de Melo (*)

Às vezes, ainda, as empresas precisam de algum tipo de critério para dar aumento aos seus funcionários, e acha que uma avaliação de performance vai ser a bala de prata para os problemas. Geralmente, esses clientes estão bem confusos quanto às metodologias que devem usar para estruturar essa primeira versão de suas avaliações de desempenho.

As principais dúvidas costumam ser: devo avaliar competências? Com que frequência devo fazer o processo? Semestral? Anual? Devo dar notas aos funcionários (1 a 5, por exemplo)? Devo usar apenas critérios de texto? Devo misturar os dois? Quem deve avaliar quem? Apenas gestores avaliam seus liderados? Devo fazer uma autoavaliação? E os pares? Devem avaliar uns os outros? E os valores da cultura? Onde entram nessa história? Como fazer a avaliação ser menos subjetiva?

As dúvidas são muitas, é verdade. Se a empresa nunca passou por algum processo de avaliação de performance, é razoável pensar que podemos presumir algumas coisas sobre ela: os funcionários têm baixa maturidade: liderados têm baixa maturidade profissional, e os líderes têm, muito provavelmente, baixa maturidade como gestores de pessoas. A empresa tem baixa maturidade: há pouca cultura de mensuração de resultados, que se observa por meio de KPIs bem-definidos por área, gestão à vista, processos de

gestão cadenciados (como reuniões de planejamento semanal e reuniões mensais de resultado).

A empresa não tem (ou tem há pouco tempo) um programa de cargos e salários ou competências corporativas bem definidos. Também faz sentido presumir, justificar a falta de um programa de desenvolvimento de performance: de conversas claras e diretas sobre desempenho, que gerem feedbacks e feedforwards claros e acionáveis para que a empresa passe a gradativamente entender o que é esperado de cada um, criar uma cultura de desenvolvimento. Efetivamente melhorar sua performance, ou seja, insumos para decisões como bônus, promoções e plano de carreira são absolutamente secundários nessa fase incipiente da gestão de performance.

“Nos dias de hoje, fazer qualquer coisa uma vez por ano não faz sentido. É simplesmente bizarro. A não ser que você trabalhe em uma repartição pública das mais estagnadas, um ano é tempo demais para qualquer processo.”

O que sugeri, nessa etapa, é começar por perguntas que cada gestor deve responder para seus liderados, o que chamamos esse processo de check-in de desempenho: no que o liderado pode melhorar (resultados e comportamentos)? Quais devem ser as prioridades para os próximos meses (entregas, resultados e desenvolvimento do funcionário)?

Segundo Jeff Immelt, CEO da GE, “nos dias de hoje, fazer qualquer coisa uma vez por ano não faz sentido. É simplesmente bizarro”. A não ser que você trabalhe em uma repartição pública das mais estagnadas, um ano é tempo demais para qualquer processo. Ainda mais com uma força de trabalho jovem, composta crescentemente por millen-

nials, um ano é tempo demais para seu funcionário morrer de ansiedade. Assim, a sugestão é que você faça seu ciclo de avaliação de desempenho (que deve ser chamado de checkin de desempenho) pelo menos quatro vezes por ano.

Dependendo do estágio da sua empresa (quanto mais jovem, mais frequente) ou demografia média dos funcionários (quanto mais jovens, mais frequente), um ciclo mais curto pode ser ainda melhor. Quem deve avaliar quem? Apenas gestores avaliam seus liderados? Devo fazer uma autoavaliação? E os pares? Devem avaliar uns os outros? Gestores avaliam liderados. Se você estiver inspirado (a), deixe seus funcionários se autoavaliarem. Isso aumenta seu grau de autoconhecimento. Pares devem dar feedbacks para pares, mas espere um pouco para inserir esse componente de feedback 360-graus no seu processo de gestão de desempenho: ele pode, e deve, ficar para depois, só vindo após o processo básico estar bem estabelecido e amadurecido.

E os valores da cultura? Entram nessa história? Em um lugar muito simples: peça aos seus líderes que levem em conta os valores e comportamentos da sua cultura quando fizerem as perguntas de “mandando bem” e “pode melhorar”. Peça que identifiquem exemplos de situações em que eles representaram – ou deveriam ter representado os valores e ideias de como podem fazê-lo com maior frequência e intensidade. É um caminho.

(*) É fundador da Culture.Rocks, software de gestão de desempenho. Especialista e estudioso em cultura organizacional. Autor do livro *The 3G Way: Dream, People, and Culture, figurando entre os mais vendidos da Amazon em estratégia e negócios*. Lança a próxima obra: “OKRs: Da Missão às Métricas”, com o objetivo de ajudar as empresas a implementar uma metodologia de metas direcionada para alcançar resultados.

News @TI

Prêmio de Liderança em Big Data

A TIBCO Software Inc. foi a vencedora do Ventana Research Big Data Digital Leadership Award. Em seu 12º ano, o Ventana Research Big Data Digital Leadership Award reconheceu organizações e profissionais que extraem o máximo da tecnologia para impulsionar os negócios e a TI. O Big Data Award, conquistado pela TIBCO, é concedido a atores da indústria com excelência comprovada na aplicação e no gerenciamento de big data e tecnologias relacionadas, que apoiam tanto o gerenciamento de dados como o de informações (www.tibco.com).

Match entre empresas e candidatos acima de 50 anos

Em um cenário onde o número de idosos vai ultrapassar o de jovens nos próximos 20 anos, a Labora é uma HR tech (startup de RH) que surge com o objetivo de criar vagas de trabalho para o público sênior. Por trás da iniciativa está o especialista em longevidade Sérgio Serapião, reconhecido pela rede de empreendedores sociais Fellow Ashoka, e que há mais de cinco anos lidera o movimento LAB 60+, com o intuito de redefinir a longevidade e diminuir a desigualdade social.

Neoway e Nextcode firmam parceria

A Neoway, companhia de Big Data Analytics e Inteligência Artificial para negócios, firma parceria com a Nextcode, empresa responsável pelo Onboarding Digital, que realiza verificação de documentos e validação de novos clientes. Em conjunto, as duas instituições lançaram o Neoway Check, solução que valida documentos de identificação por meio de Face Match para aprimorar o Onboarding Digital das empresas e prevenir fraudes.

Sistema mais utilizado pelo setor jurídico

A Fácil, lawtech brasileira especializada em soluções para o setor jurídico, investiu entre 2016 e 2019, R\$ 5 milhões para modernizar seus produtos e serviços. O software de gestão jurídica Espaider recebeu recursos de IA e outras funcionalidades.

Ainda no primeiro trimestre deste ano, a lawtech pretende lançar a versão 7 de seu software.

“Para criar uma solução apropriada ao setor jurídico brasileiro, é preciso ter como base o direito comparado. Muitos exemplos são importados e não resolvem as necessidades de automatização do direito brasileiro. O nosso país tem que desenvolver seus próprios ferramentas adequados à sua realidade. É isso que a Fácil tem feito! Nossos produtos são moldados à forma de operar do nosso jurídico, que é muito peculiar do país”, co-



menta Carlos José Pereira, Diretor-presidente da Fácil.

A nova interface do Espaider está ali-

cerçada no binômio “beleza e usabilidade”, o que viabiliza no mercado, uma nova experiência usuário-máquina.