



# FERRAMENTA: 4 TIPOS DE COLABORADORES DE JACK WELCH

PESSOAS

**INDICADO PARA** qualquer empreendedor ou executivo de empresa de qualquer porte ou atuação.

**SERVE PARA** tomar decisões a respeito do quadro ideal de colaboradores.

**É ÚTIL PORQUE** permite uma avaliação rápida sobre quem deve ser promovido, treinado, receber uma nova chance e quem deve ser sumariamente demitido.

**SOBRE A FERRAMENTA:** A lógica tem sido usada por muitos executivos há décadas, mas Jack Welch tem sido referenciado como seu autor. Considerado um dos principais CEOs de todos os tempos, ele liderou a General Electric entre 1981 e 2001.

Mesmo tendo sido aplicada por um grande executivo em uma empresa de grande porte, a ferramenta 4 Tipos de Colaboradores de Jack Welch pode ser adotada por qualquer empreendedor ou executivo que lidera uma empresa ou um departamento de qualquer porte em função de sua simplicidade de uso. Originalmente, a lógica não nasceu como uma ferramenta, mas em um discurso que Jack Welch fez em 1992.

Posteriormente, o próprio Welch, executivos e consultorias passaram a usar a lógica como uma ferramenta de gestão de pessoas para decidir sobre promoções, treinamento, feedback e demissões.

**Como usar:** A ferramenta 4 Tipos de Colaboradores de Jack Welch deve ser usada para avaliação individual. Essa análise pode ser feita a cada três, seis ou 12 meses e leva em consideração os valores da empresa que o colaborador deveria ter vivenciado e os resultados atingidos (ou não) durante o período de avaliação.

Inicialmente, o colaborador deve ser avaliado em cada valor da empresa, considerando uma nota entre 0 (totalmente insatisfatório) e 10 (muito além do satisfatório). Cabe ao avaliador analisar se a nota final para o quesito "valores da empresa" será uma média simples, ponderada, a maior nota ou a menor nota recebida.

Em seguida, o avaliador deve analisar o desempenho do colaborador considerando objetivos, indicadores e metas pré-estabelecidos. É justo que o colaborador seja analisado com base naquilo que era esperado e que foi claramente comunicado anteriormente. Novamente, o avaliador deverá decidir se vai considerar uma nota final para o quesito desempenho e como isso será feito.

Também cabe ao avaliador decidir como o colaborador avaliado terá a chance de discutir suas avaliações

posteriormente, para que se posicione para o seu próximo ciclo profissional.

Com base nesses dois quesitos, o avaliador posiciona o avaliado entre os 4 Tipos de Colaboradores de Jack Welch e toma a decisão correspondente.

Segundo Welch, há quatro tipos de colaboradores:

- "Tipo 1 é a estrela de todos: essas pessoas entregam seus resultados, sejam financeiros ou outros, e ainda compartilham nossos valores". Devem ser promovidos.
- Tipo 2 é o oposto: eles "não entregam o esperado e não compartilham nossos valores". Devem ser desligados.
- Tipo 3 é o mais complicado. Eles são esforçados, mas "perdem alguns entregáveis e não entregam algumas metas. Por outro lado, compartilham nossos valores. Eles trabalham bem com outras pessoas. Tipos 3 devem receber uma nova chance".
- Tipo 4 é a dor de cabeça. "É o tipo de pessoa que entrega os resultados, mas esfola outras pessoas em vez de inspirá-las a fazer mais... Tipos 4 não respeitam nossos valores. De fato, eles os ignoram, batendo nas pessoas, espremendo-as e sufocando-as". Mais do que simplesmente desligadas, as pessoas do Tipo 4 devem ser eliminadas.

Os colaboradores do Tipo 1 devem ser celebrados e sua atuação deve ser divulgada internamente. Isso pode ser feito por meio de entrevistas em newsletters internas, palestras ou liderando treinamentos, por exemplo. Essas ocasiões são oportunidades para comunicar e consolidar os valores da empresa. Mas é importante que isso seja feito sem causar nenhum impacto negativo nos demais, mesmo os que estão sendo desligados.

Os demais colaboradores devem receber um feedback respeitoso sobre seu desempenho e apoio, quando possível, em seus próximos desafios profissionais. É importante que o empreendedor ou o executivo valide antes esse processo com seu advogado trabalhista para minimizar o risco de eventuais processos futuros.

1 DISCURSO NO 50º ENCONTRO ANUAL DA NORTH CAROLINA CITIZENS FOR BUSINESS AND INDUSTRY, RALEIGH, NC, 18 DE MARÇO DE 1992.  
2 LOWE, J.; JACK WELCH SPEAKS: WIT AND WISDOM FROM THE WORLD'S GREATEST BUSINESS LEADER. NEW YORK: JOHN WILEY, 2008. P108-109.





# FERRAMENTA: **4 TIPOS DE COLABORADORES DE JACK WELCH**

PESSOAS

## ..DICAS DE UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA

• **Muito cuidado com o uso de jargões ao se referir aos colaboradores!** Jack Welch usou os termos Tipo 1, 2, 3 e 4 apenas como ilustração. Por isso não se deve usar essa ou qualquer outra nomenclatura nem, principalmente, tornar pública a classificação, o que criaria desconfortos para os colaboradores.

### • Por que eliminar colaboradores do Tipo 4?

Todo negócio, principalmente no estágio inicial, precisa de vendas crescentes. E o colaborador do Tipo 4 traz justamente isso. Então por que eliminá-los neste momento? Alguns empreendedores perguntariam se isso não seria um suicídio corporativo. Boa parte dos que passaram por essa situação e mantiveram pessoas do Tipo 4 se arrependeram depois. Pode haver uma debandada de colaboradores do Tipo 1, que são vitais para o sucesso de qualquer negócio. As atitudes do colaborador do Tipo 4 pode se tornar o padrão na empresa. Clientes, parceiros e fornecedores podem deixar a empresa em função da atuação desse tipo de profissional. E, pior, a empresa pode começar a ser prejudicada intencionalmente. Manter e apoiar esse tipo de conduta sempre tende a custar muito caro para qualquer empresa – e mais caro ainda para um negócio nascente (que pode não ter uma segunda chance).

### • Muito, muito cuidado com os colaboradores do Tipo 4:

eles tendem a causar muito mais confusão em qualquer situação. E em momentos estressantes, como os de desligamentos, a confusão pode ser ainda maior, principalmente porque eles teriam a noção de que davam resultados para a empresa. Sempre que possível, peça o apoio de advogados especializados em direito trabalhista antes de tomar qualquer decisão e, principalmente, antes de comunicar uma demissão assim.

• **E quando o empreendedor é um Tipo 4?** Também é possível observar exemplos de empreendedores que atingem bons resultados com condutas questionáveis pelos demais colaboradores da empresa. Em situações assim, ou a empresa perde seus bons colaboradores rapidamente, ou atrai outros igualmente do Tipo 4. Em ambas as situações, o sucesso (se for obtido) será bastante frágil e passageiro.

### • A avaliação de resultados sempre é (um pouco) mais tranquila (desde que haja um processo claro e conhecido por todos).

Antes de cada período de avaliação, o empreendedor ou executivo deve se reunir com seu

colaborador para explicar o processo de avaliação e os objetivos a cumprir. Cada objetivo deve ter um indicador específico que possa ser claramente mensurado. Para ser medido, o indicador deve ter uma meta numérica a ser atingida em um prazo acordado previamente. Empresas sem processos claros de avaliação de desempenho devem planejá-los e testá-los antes.

### • A avaliação da aderência aos valores é sempre (mais) subjetiva.

Da mesma forma, os valores da empresa e seu processo de avaliação também devem estar claros para todos na organização. O desafio é que o uso de indicadores ou metas pode ser ineficaz diante das alternativas para o cumprimento (ou descumprimento) do critério. É importante que sejam dados exemplos de cumprimentos e descumprimentos de cada valor avaliado, mas sua definição também deve ser flexível para compreensão sob novas perspectivas ou situações não previstas. Para o empreendedor ou executivo não acostumado a esse processo de avaliação, pesquisar e analisar Códigos de Condutas já elaborados e disponibilizados por diversas empresas no Brasil pode ser um ponto de partida.

### • Valores grandiosos são fontes de vantagens comparativas cada vez mais valorizadas pelos colaboradores!

Há um número crescente de bons profissionais que preferem trabalhar em organizações que se dediquem a um propósito maior do que simplesmente ganhar dinheiro. Boas empresas atraem (cada vez mais) boas pessoas. Empresas mercenárias atraem pessoas idem.

### • Treinar gente com potencial é sempre investimento com retorno garantido.

Muitos empreendedores e executivos têm receio de investir em capacitação de colaboradores com medo de perdê-los para a concorrência. Por outro lado, os melhores empreendedores são aqueles que sabem valorizar os colaboradores do Tipo 1 e treinar (também valorizando) os do Tipo 3, que sabem que têm potencial para ter um desempenho melhor.

### • Material adicional recomendado:

• LOWE, J.; Jack Welch - Lições do maior de todos os executivos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008

COM O COMPROMETIMENTO DE



ELABORADO POR  
MARCELO NAKAGAWA  
(PROFESSOR DE  
EMPREENDEDORISMO  
DO INSPER)

REALIZAÇÃO



PARCEIRO EDUCACIONAL



PARCEIROS INSTITUCIONAIS

