

TALENT SCIENCE™

A visão da Culture Rocks sobre
Performance Management

Culture.Rocks



Talent Science

A Visão da Qulture.Rocks sobre Performance Management

Francisco S. homem de Mello

Esse livro está à venda em

<http://leanpub.com/introductiontotalentscience>

Essa versão foi publicada em 2016-10-06



Leanpub

This is a [Leanpub](#) book. Leanpub empowers authors and publishers with the Lean Publishing process. [Lean Publishing](#) is the act of publishing an in-progress ebook using lightweight tools and many iterations to get reader feedback, pivot until you have the right book and build traction once you do.

© 2016 Qulture.Rocks, Inc.

Conteúdo

Parte I: O que mudou	1
Pano de fundo	2
O RH centrado no talento	3
Transparência total	6
<i>Millennials</i>	7

Parte I: O que mudou

Pano de fundo

Na década de 90, a McKinsey, importante consultoria Norte Americana, cunhou a expressão *The War for Talent* para descrever como organizações estavam cada vez mais disputando os melhores talentos à faca.

Hoje, com a consolidação do trabalho “de conhecimento” catapultado pelas inovações tecnológicas do Vale do Silício, empresas estão cada vez mais dependentes de talentos brilhantes para defenderem seus negócios contra ameaças externas, situação razoavelmente nova na sua atual magnitude.

Presenciamos nos últimos anos o fato de uma startup (a tal de Airbnb) alcançar mais “estoque” de quartos disponíveis para hóspedes do que a maior empresa de hotéis do mundo. Também vimos empresas de e-commerce unicamente “se-diadas” na internet ganharem enormes proporções, revolucionando o tradicional varejo físico dominado por grandes redes como o Walmart. Por fim, a internet, as redes sociais e a produção de conteúdo distribuído chacoalharam, talvez sem volta, uma das indústrias mais antigas do mundo: a editorial.

Nesse contexto, empresas e departamentos de recursos humanos precisam se reinventar para que consigam atrair,

reter e desenvolver talentos realmente brilhantes. Isso começa com uma visão de RH centrada no talento.

O RH centrado no talento

No mundo da tecnologia, existe uma vertente de design de produtos chamada Design Centrado no Usuário que define como as empresas de produto que hoje vencem nos seus mercados desenhando seus produtos partindo das necessidades do usuário/cliente como principais restrições, e trabalhando de trás para frente até o desenho final dos seus produtos. A Amazon, que hoje transbordou do e-commerce para diversas outras linhas de negócio tem o conceito muito bem representado em um dos seus princípios de gestão:

Customer Obsession Leaders start with the customer and work backwards. They work vigorously to earn and keep customer trust. Although leaders pay attention to competitors, they obsess over customers.

Assim, traçamos um paralelo entre o design centrado no usuário para chegarmos ao conceito de RH centrado no talento. O RH centrado no talento trata seus talentos como clientes, que precisam ser encantados ou irão procurar outra empresa para trabalharem.

Mas não confunda ser centrado no talento e ser incompetente: há uma diferença enorme entre o RH como uma

área ingênua e desconectada das necessidades do negócio, que busca a felicidade absoluta e consensual dos funcionários de sua empresa (invariavelmente desapegada de performance), de um RH de alta-performance centrado no talento. Como defendeu Cliff Oxford em sua obra *Where the Happy Talk About Corporate Culture Is Wrong*, há uma diferença enorme entre o RH das pessoas felizes (*happy-people HR*) e o RH de alta performance (*high-performance HR*: empresas que crescem muito e têm sucesso apresentam alta-performance de sobra e funcionários felizes, mas isso não significa que um seja causa ou produto do outro (tecnicamente, há correlação, mas não necessariamente causalidade).

RH centrado em talentos é aquele que entende que a empresa tem de ser muito bem vendida para seus talentos prospectivos. E que, além disso, entende que uma cultura de alta performance, onde o feedback construtivo e honesto é dado livremente em busca da excelência, e em que a mediocridade não é aceita, é naturalmente condutiva a atrair e reter profissionais excelentes, que nela se sentirão bem.

O RH centrado em talentos entende que suas práticas, sejam elas revisões de performance, coaching, feedbacks, ou metas, têm de gerar valor para os seus high-performers, e portanto tratam-nos como clientes. Neste processo, é importante buscar feedbacks construtivos aos processos procurando assim a melhoria contínua das práticas, contanto que se saiba “filtrar” críticas válidas de inércia e

resistência. O que isso quer dizer? Funcionários que não são bons no que fazem geralmente não gostam de práticas que deixem mais claras e evidentes suas performances, e vão invariavelmente chiar e tentar minar as tais práticas, pintando-as como danosas.

Analogamente, práticas impostas sem buy-in dos top performers, e que ofereçam baixo valor agregado não surtirão o efeito desejado e os talentos arrumarão algum jeito de “burlar” o sistema e focarem no seu trabalho. (Importante ressaltar que funcionários desapaixonados pelo que fazem sempre verão problemas nas práticas de alta-performance, pois não gostam do que fazem e preferem “se esconder” detrás de burocracia e mimimi.)

O RH centrado em talentos entende que, assim como a empresa da qual fazem parte, ele tem que inovar, dedicar-se profundamente, e brigar muito para entregar produtos e práticas excelentes para seus talentos. Mais importante do que isso, entende que seus high-performers não merecem nada além do melhor.



O RH centrado em talentos

- Pensa nas pessoas como “clientes” quando desenha seus processos e práticas
- Sabe a diferença entre feedbacks construtivos aos seus processos/práticas e inércia e resistência de funcionários de baixa performance
- Trata employer branding como competência *core* na atração e retenção dos melhores talentos

Se o RH não for centrado no usuário, não irá produzir as vantagens competitivas necessárias para a empresa em um ambiente de transparência total na relação empregador-empregado.

Transparência total

Outra novidade na realidade de atração de talentos é o surgimento de sites como Love Mondays e Glassdoor, em que funcionários de empresas são convidados a divulgarem seus salários e impressões sobre seus empregadores de maneira anônima. Estes sites tornam cada vez mais difícil não ser um RH centrado no talento, da mesma forma que sites como ReclameAqui fazem a vida das operadoras de telefonia e TV a cabo cada vez mais difícil.

É claro que as avaliações são raramente válidas como estatísticas agregadas: pode-se argumentar que a grande maioria dos funcionários que avalia seu empregador está mudando de emprego, e portanto por definição, não se deu bem na cultura da empresa empregadora avaliada (ainda que tenha saído por sua própria vontade). Pode-se argumentar ainda que as empresas que obtêm notas altas o conseguem pelos motivos errados (ver *Where the Happy Talk About Corporate Culture Is Wrong* nas referências). Poderíamos passar algumas páginas falando disso, mas não é nosso objetivo hoje. O que fica claro é que a percepção dos funcionários prospectivos pode ser facilmente afetada pela percepção dos avaliadores anônimos, e assim há muito menos margem de erro do lado das empresas para com seus funcionários, assim como as empresas têm de cada vez mais entregarem uma experiência excelente para seus clientes ou correm o risco de perderem-nos para concorrentes mais bem preparados.

Esse ambiente de transparência total e relações web vêm junto com uma base de funcionários cada vez mais jovem e conectada: os *millennials*.

Millennials

se Os *Millennials* são a última variável desta equação que mudou a vida do RH. Se antes os funcionários eram fiéis e carreiristas e passavam décadas se dedicando a uma empresa apenas atrás de estabilidade de emprego e bens

materiais, hoje são os funcionários são “nervosos”, ansiosos por novidades, acostumados com serem ouvidos (até demais) e extremamente exigentes em todos os aspectos. Os millennials buscam muito mais do que um emprego: buscam uma **experiência**.

“Nervosos” pois segundo Josh Bersin, da consultoria Bersin by Deloitte, os millennials se consideram “fiéis” a uma empresa se dedicam a ela mais de 7 (SETE!!!) meses da sua vida. Estão dispostos a sair do emprego ao primeiro sinal de tédio e falta de desafios, o que torna seus currículos colchas de pequenos retalhos.

Ansiosos pois, crescidos numa realidade de jogos eletrônicos, redes sociais e junk food, dependem muito mais de novidades e estímulos para se manterem motivados.

Por fim exigentes, pois têm um grau de familiaridade com aplicações eletrônicas de altíssima qualidade advindas do Vale do Silício, como Facebook, Instagram, Whatsapp, etc, e por isso ficam tem muito mais consciência de quão ruins são as ofertas tradicionais de softwares empresariais.



Segundo o Global Human Capital Trends 2015, da Bersin by Deloitte: + 80% dos millennials quer dar feedbacks e avaliar a performance dos seus gestores + 66% dos millennials querem usar sua “criatividade” no trabalho + Acreditam que seus “colegas de time” são as pessoas mais importantes no trabalho, e + Esperam feedback semanal e progressos de carreira anuais