

73
Ta
180

00
Le
010

99
nt
200

21
Sc
44

53
i
126

00
e
000

07
n
14

58
Ce
140

00
Qr
999

A Visão da **Qulture.Rocks** sobre
a nova **Gestão de Desempenho**

Francisco S. Homem de Mello

Conteúdos

1.	Introdução	06
2.	Pano de fundo	07
3.	A revolução do Vale do Silício	17
4.	Problemas estruturais da gestão de desempenho	21
5.	Talent Science™	55
6.	As práticas do Talent Science	60
7.	Conclusão	110
8.	Leituras sugeridas	112

Sobre a Qulture.Rocks

A Qulture.Rocks tem como propósito levar crescimento para pessoas e empresas através de alinhamento, desenvolvimento e reconhecimento no ambiente de trabalho.

Acreditamos que alinhamento, reconhecimento e desenvolvimento são ingredientes fundamentais do crescimento, e que produzem culturas organizacionais incríveis, irresistíveis. Se esses três aspectos forem bem atendidos, a cultura se fortalece e se torna mais coesa, e os resultados vêm naturalmente, sejam eles crescimento de top-line ou de bottom-line.

O principal produto da Qulture.Rocks é nossa Plataforma web e mobile que possui cinco produtos independentes que funcionam de forma integrada: insights (elogios, feedbacks e feedforward que podem ser trocados entre todos os funcionários), check-ins, metas/OKRs, PDIs e avaliações de desempenho. Desenhamos a ferramenta com base no que acreditamos ser a vanguarda da ciência por trás da performance, da cultura de empresas, da neurociência e da psicologia e economia comportamentais. Talent Science, esse livro que você tem em mãos, é a articulação disso que acreditamos em um sistema único, que pode ser adotado de maneira total ou gradual por empresas de quaisquer tamanhos, setores ou nacionalidades.

A Qulture.Rocks nasceu há alguns anos quando eu trabalhava em um proeminente banco de investimentos do mercado financeiro brasileiro e me sentia como muitos profissionais de hoje em dia: desengajado, pouco inspirado pela falta de um “propósito maior” do que os lucros, carente de coaching, feedback, feedforward, me sentindo pouco “ouvido” e pouco reconhecido, ainda que recebesse generosos bônus financeiros por performance. Eu sofria da Síndrome do Fantástico, que assombra Brasileiros nas noites de domingo, ao ouvirem a vinheta do famoso programa de TV e lembrarem que em poucas horas eles voltarão ao escritório para mais uma semana de trabalho.

Então saí em minha jornada para construir a Qulture.Rocks, e nela me deparei com empresas que, mal eu sabia, estavam praticando coisas impensáveis para minha realidade passada: processos de gestão de performance que não se restringiam a dois meses de pânico e chatice no fim do ano; performance sendo praticada como uma discussão construtiva, de busca por excelência; empresas que tinham construído aplicações de software próprias por falta de boas soluções no mercado. Então meu ânimo que já era grande explodiu: aquela realmente era a oportunidade da minha vida.

Hoje a Qulture.Rocks é uma realidade: impactamos a vida de mais de 15.000 pessoas distribuídas pela América toda. Nossa plataforma já facilitou o envio de mais de 30.000 feedbacks construtivos, a criação de mais de 10.000 metas alinhadas com

o sonho e a estratégia das empresas e o desenvolvimento de mais de 45 empresas maravilhosas que dão à sua cultura a devida importância. A nossos clientes, um sincero **OBRIGADO!**

Para mais informações sobre a Qulture.Rocks, entre em **<http://qulture.rocks>**

Francisco S. Homem de Mello São Paulo, Abril de 2019

1. Introdução

Esse livrinho que está nas suas mãos é o resultado de uma jornada de profundo estudo e dedicação da equipe Qulture.Rocks ao tema da gestão de pessoas. Ele resume em algumas poucas páginas nossa opinião sobre como devem ser os processos de gestão desempenho de uma empresa nos dias de hoje.

Para quem ele é destinado?

Para profissionais de RH que queiram se atualizar, participar de discussões bastante interessantes e acaloradas sobre o estado atual das práticas e gestão de pessoas, e que, mais importante, estejam na luta por conseguir mais comprometimento dos seus CEOs e outros executivos com essas práticas que são o coração, ou talvez o cérebro, de qualquer organização baseada em gente. (Em alguns momentos, você verá um quadrinho com um recado para o CEO. Lembre-se sempre: CEO que é CEO de verdade tem tempo para dedicar ao RH, pois sabe que não há nada mais importante na sua empresa do que suas pessoas. Sem elas, nada - absolutamente NADA - sai do lugar.)

2. 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 “na faca”.

Essa guerra por talentos só piorou.

De um lado, profissionais excelentes são ainda mais essenciais quando a inovação e a criatividade são necessárias para sustentar negócios no longo prazo: 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, num nível nunca antes visto.

Presenciamos nos últimos anos o fato de uma startup (uma tal de Airbnb) ter mais quartos listados em sua plataforma do que a maior empresa de hotéis do mundo. Também vimos empresas de e-commerce unicamente “sediadas” 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 imprensa.

Por outro lado, trabalhar nessas empresas que estão na “crista da onda”, como Google, Facebook e Airbnb passou a ser o desejo dos melhores talentos, que são atraídos pela sua proeminência social, pela conexão que sentem com seus produtos, pelas suas práticas de gestão (vamos falar de algumas aqui), seus benefícios heterodoxos e sua informalidade. O fato é que seu colaborador muito provavelmente deseja no seu íntimo trabalhar no Google.

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 alto desempenho 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 (teoricamente, 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 o comprometimento 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.

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

O RH centrado em talentos

- Pensa nos colaboradores 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 baixo desempenho;
- Trata a criação/gestão da marca empregadora como competência crucial na atração e retenção dos melhores talentos; confluência com objetivos e propósitos da empresa;



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 destes 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 entregar 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

Os Millennials são a última variável desta equação que mudou a vida do RH. Se as gerações anteriores (como a GenX) eram fiéis e carreiristas e passavam décadas se dedicando a uma empresa atrás de estabilidade de emprego (e consequentemente estabilidade material), os Millennials e depois deles a Geração Z 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 externos 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 têm muito mais consciência de quão ruins são as ofertas tradicionais de softwares empresariais.

Segundo o Global Human Capital Trends 2015, da Bersin by Deloitte:

- ✳ **30%** 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.



3. A revolução do Vale do Silício

Os últimos 15 anos foram um período de intensa mudança no estilo de vida de todos nós. O ponto de partida foi a popularização das redes sociais, a partir de 2004, com o surgimento do Orkut no Brasil, do MySpace nos EUA, e depois o Facebook, que rapidamente se tornou um fenômeno global. Em 2008, este fenômeno tomou força com o lançamento do iPhone e a explosão da internet móvel e dos seus aplicativos, que ampliou o acesso à internet nos trazendo à realidade atual de conectividade total. Mais recentemente, estamos observando a um movimento de “consumerização” do mercado de softwares empresariais, que cada vez mais trazem interfaces modernas e amigáveis, modelos de interação inspirados em redes sociais e mobilidade de acesso.

Tudo isso tem impacto na vida do RH.

De fora para dentro: a tecnologia mudando o RH

No lado das aplicações empresariais, o efeito do Vale do Silício na vida das empresas é enorme: funcionários acostumados com à simplicidade e ao engajamento de aplicações como Facebook e Instagram, para citar duas, disponíveis o dia todo no seu telefone, ficam cada vez mais descontentes com sistemas feitos internamente (sem o devido foco) ou de provedores tradicionais (prometo não citar nomes) desenvolvidos sem esforços relevantes de user experience.

A velocidade interativa dessa nova realidade torna processos anuais ou semestrais obsoletos, pois não mais representam a velocidade com que as coisas acontecem no trabalho e no mercado, portanto processos que antes eram anuais passam a ser semestrais, trimestrais ou até mais frequentes

Por fim, a linha que separava “vida profissional” de “vida pessoal” fica cada vez mais embaçada: funcionários cuidam (por que precisam) de assuntos pessoais durante seus dias de trabalho, e de assuntos de trabalho no seu tempo livre. Alguns optam por trabalhar remotamente da sala de suas casas, sem terem que perder tempo com o deslocamento urbano e as distrações de um escritório.

De dentro para fora: o RH se reinventando

Na carona da mudança nos hábitos das pessoas, o fato de estarem surgindo no Vale do Silício empresas gigantes (o Google hoje tem mais de 50 mil funcionários espalhados pelo mundo) com mentalidades novas e dispostas a inovar em suas práticas está chacoalhando o mundo dos recursos humanos. Algumas das principais empresas e inovações ocorrendo atualmente são:

- A Netflix não possui nenhum tipo de avaliação de desempenho. Seus funcionários apenas passam por uma rodada de feedbacks do tipo “começar, parar, continuar” duas vezes por ano;
- O Facebook possui uma ferramenta interna de feedback e elogios instantâneos, em que qualquer funcionário pode dar e pedir feedbacks para qualquer outro;
- A Adobe pôs abaixo seu processo de gestão de desempenho. A nova versão baseia-se numa cadêncie de check-ins entre gestor e funcionário que tratam de temas como performance, cultura e valores;
- O Google popularizou a prática das OKRs, metas ágeis que são redefinidas trimestralmente e que não afetam diretamente remuneração do funcionário.

As inovações não se limitam às empresas do Vale do Silício: tradicionais bastiões da meritocracia tradicional, como a GE (cujo ex-CEO Jack Welch popularizou o uso da curva forçada) e Goldman Sachs (banco de investimentos que inspirou uma série de outras firmas em Wall Street e na Faria Lima) já aderiram ao feedback fluido e constante e vêm dando passos importantes na direção de abolir uma série de práticas tradicionais como a avaliação anual de desempenho.

Todas as práticas acima são suportadas na Qulture.Rocks, e fazem parte da metodologia Talent Science.



4. Problemas estruturais da gestão de desempenho

Há muita coisa que pode ser melhorada no RH e em seu entorno. Nesta segunda parte selecionamos alguns dos temas mais frequentes abordados na literatura técnica de HR, psicologia e neurociência (a teoria), bem como nas nossas interações com nossos clientes e nos benchmarks globais que estudamos (a prática), e que junto com a primeira e segunda partes compõe o embasamento da nossa metodologia, batizada de Talent Science.

Falta de clareza sobre o real objetivo das práticas

Qual o objetivo da sua avaliação de desempenho? Essa é uma pergunta que fazemos todas as vezes que recebemos alguma empresa buscando nossa solução de gestão de pessoas. Pra sermos justos, vamos além: perguntamos sempre “qual é o objetivo da sua avaliação de performance: a tomada de decisões como promoções e mérito ou o desenvolvimento dos seus funcionários e a melhora dos seus desempenhos?”

De fora para dentro: a tecnologia mudando o RH

A resposta, invariavelmente, é uma pausa de alguns segundos para reflexão, seguida da resposta: “os dois”. Achamos que os dois assuntos devem ser tratados em processos diferentes. Vamos dizer o porquê:

Em primeiro lugar, as avaliações de tomada de decisão (vou chamá-las de TD pra simplificar) e de crescimento e desenvolvimento (CD, seguindo a mesma lógica) têm clientes finais diferentes.

TD tem como cliente o RH e a gestão da empresa: é uma forma de saber quem a empresa tem que priorizar na alocação dos seus recursos escassos, como bônus, participações acionárias, promoções e treinamentos.

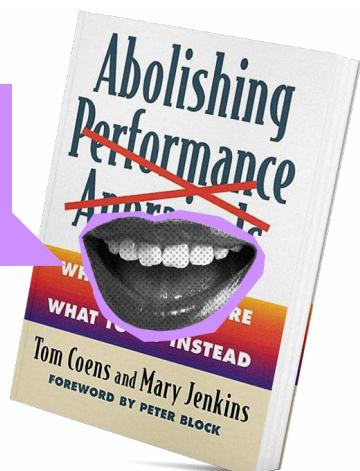
Por outro lado, a avaliação de CD tem como cliente o funcionário da empresa: é ele que tem que receber elementos construtivos (inputs, feedbacks, coaching de performance) que o permitam se desenvolver, planejar sua carreira e crescer (o que, segundo Daniel Pink, são motivadores intrínsecos, e mais poderosos do

que os extrínsecos, como bônus financeiros).

Se os clientes são diferentes, como vamos fazer um processo de avaliação comum aos dois objetivos? Faz sentido criarmos um mesmo carro pra atender aos mercados de luxo e de serviços de vigilância? Colocarmos uma sirene na Mercedes, e bancos de couro reguláveis eletronicamente numa viatura policial? Como somos grandes fãs do design centrado no usuário (UCD), queremos que nossas ferramentas - e os processos que dão vida a elas - sejam otimizadas para quem mais deve extrair valor delas.

Se estudarmos a teoria por trás das avaliações de performance, veremos uma rica bibliografia defendendo a separação dos processos de CD e TD. Coens e Jenkins, por exemplo, são vocalmente defensores dessa separação em seu *Abolishing Performance Appraisals*:

“The multiple purposes of appraisal can be better achieved through separate designs and processes.”



Os motivos são muitos:

Quando o assunto é meritocracia e promoções, os ouvidos dos funcionários se fecham para o feedback de desenvolvimento (Bock, 2015). Se você der seu feedback antes de comunicar o bônus, tudo o que seu funcionário vai ouvir é:

**“blabla f salndasjndasjndk
ajs kjhddutfs e agora vamos falar de bônus”**

Por outro lado, se você der seu feedback depois do bônus/promoção, sua funcionária já vai estar eufórica ou irritada demais para ouvir seu feedback, louca para ligar para o marido e comemorar a promoção, ou chutar a lixeira e desligar o computador.

Quando sabem que seu feedback será usado na tomada de decisões, as pessoas fazem avaliações altamente enviesadas, ou sendo mais pasteurizadas, temendo prejudicar os colegas, ou ativamente buscando influenciar o resultado das decisões por meio de feedbacks menos precisos (Smithers, 1998);

A presença de ratings taxativos, sejam eles numéricos, como “4.5”, ou textuais, como “Supera as Expectativas”, turvam o julgamento de quem dá feedback, e inibem a recepção aberta dos feedbacks, mesmo que a avaliação tenha como fim apenas o desenvolvimento (Pulakos, 2005). Além disso, todos menos aqueles que recebem os melhores ratings ficam infelizes, e as conversas raramente funcionam:

“Earnestly intending to provide constructive feedback and write good development plans and goals, they find that people with less than superior ratings are preoccupied with the numerical rating rather than the message. Except for those receiving top ratings, the good conversations they had hoped for almost never happens.” (Coens e Jenkins, 2002)

Uma avaliação de desempenho, ainda que composta por dois eixos (entrega e comportamentos) ainda assim fica aquém de fornecer todos os elementos necessários para a correta tomada de decisões de gente nas empresas, pois não leva em consideração elementos como potencial, facilidade de substituição do colaborador no mercado, a remuneração do colaborador em relação ao mercado, e o quanto chave o colaborador é para a organização. Assim, as

avaliações acabam tendo de serem complementadas por extensas discussões (o famoso people day, ou xadrez de gente, construído muitas vezes informalmente como camada sobre a calibração) que tem por objetivo complementar as informações necessárias para decisões de gente mais precisas.

Fica fácil criticar... O que fazer então?

Como você vai ver mais à frente, quando discutirmos a metodologia Talent Science™, propomos uma refatoração mais radical às práticas tradicionais de avaliação de performance, com uma separação muito bem definida entre os processos de TD e CD. No entanto, vamos introduzir o tema de maneira mais sutil, com uma primeira discussão sobre algumas melhorias incrementais que podem ser feitas ao seu processo atual.

Em primeiro lugar, sugerimos que você tenha total clareza do que quer do seu processo de avaliação de desempenho. Entenda exatamente qual é o propósito, e tente, se possível, ter apenas um propósito. Se o propósito for duplo (TD e CD), você deverá tomar alguns cuidados para garantir que os objetivos são atendidos, e que um assunto não contamine ao outro. Vamos às dicas:

Caso o propósito seja CD

Separe, claramente, que perguntas e temas serão explorados na auto-avaliação, na avaliação da gestora, e nas avaliações de pares: cada tipo de avaliador tem uma “especialidade”.

A gestora pode ter dois papéis possíveis: a) o de consolidadora do feedback (caso em que ele escolhe e faz a “curadoria” do que for mais relevante para o seu liderado com base em todos os inputs recebidos de pares e liderados do liderado, ou b) o de apenas mais um elemento dando inputs de desenvolvimento (caso muito comum em empresas que comparam os inputs de cada tipo de avaliador).

Gestoras devem discutir realizações, feedbacks relacionados a como atingir mais resultados, e quais devem ser as prioridades do funcionário no seu desenvolvimento; Pares devem discutir como o avaliado pode melhorar no seu trabalho no contexto da equipe; Caso sejam usadas competências, deve-se sempre que possível evitar que a auto-avaliação trate das mesmas competências que as avaliações dos outros grupos. Estudos mostram que os dois cenários - em que o funcionário se sobre-estima e em que o funcionário se subestima - trazem resultados subótimos para o desenvolvimento do avaliado: o funcionário relaxa ou se desmotiva (Smither, 1998).

Se forem usadas competências, evite ratings numéricos a qualquer custo, e prefira escalas simples, como as binárias (em que há espaço para melhora ou em que o funcionário já esteja “dominando” o comportamento). Como não há necessidade de comparação de funcionários diferentes, e sim apenas de dar insumos de desenvolvimento, as escalas de 3, 4 ou mais notas perdem a sua razão de ser.

Tudo bem chamar a reunião final do processo de feedback.

Caso o propósito seja TD

Quando o assunto é tomada de decisões, o objetivo do processo é criar diferenciação suficiente entre os funcionários. Aqui, não vamos discutir os méritos do uso de competências e nem o uso de metas como aproximações de performance; Use uma escala quantitativa, que possibilite a geração de diferenciação entre funcionários comparáveis.

Lembre-se que áreas e atividades diferentes possuem métricas e dias de trabalho diferentes: faz sentido mensurar um vendedor por sua produção (vendas em R\$), mas faz muito menos sentido tentar quantificar a contribuição de um engenheiro em um time multidisciplinar. Tentar adaptar um processo único para todos será um enorme tiro no pé.

Tome muito cuidado com avaliações multi-input quando o propósito é TD: elas podem atrapalhar - e muito - a colaboração e o trabalho em equipe. Humanos são seres inteligentes e adaptativos, e tentarão manipular os resultados de um jeito ou de outro.

Não chame a reunião final de processo de feedback: ela não é um feedback, e sim, na melhor das hipóteses, uma reunião de comunicação dos resultados. Chamá-la de feedback vai acabar com o clima quando o assunto for realmente um feedback.

Caso o propósito seja misto

Deixe bem claro quais perguntas formarão o feedback, e portanto, serão usadas apenas para fins de CD, e quais perguntas serão usadas para fins de TD. Se possível, isole os inputs de pares apenas ao tema de CD.

- Inclua perguntas na avaliação que deem aos tomadores de decisão elementos claros sobre todos os eixos importantes dos seus talentos: entrega, aderência cultural, potencial;
- Faça duas reuniões distintas, como o Google, para comunicar os resultados de cada um dos objetivos: uma primeira para o comunicado das decisões tomadas (como promoções e bônus) e outra, se possível um mês ou mais depois, para de fato a troca de feedbacks e a conversa de desenvolvimento.

Mas não é atrás de melhorias incrementais que você está atrás, portanto, vamos em frente, pois ainda temos muito trabalho a fazer.



Esforços e orçamento alocados de maneira ineficiente

Não faltam referências a empresas que estão revendo suas práticas de gestão de performance. Google, Adobe, GE... até a Goldman Sachs (você pode ler diversos Estudos de Caso sobre o tema na nossa Qulture.Rocks Academy): diversas grandes empresas que são referência absoluta em suas áreas de

atuação estão abandonando seus processos tradicionais de gestão de performance, altamente dependentes de processos anuais de avaliação de desempenho, e adotando práticas mais fluidas, que consomem menos tempo, e que são mais focadas no desenvolvimento dos funcionários.

Abaixo alguns exemplos das iniciativas mais comuns e algumas empresas que as adotaram:

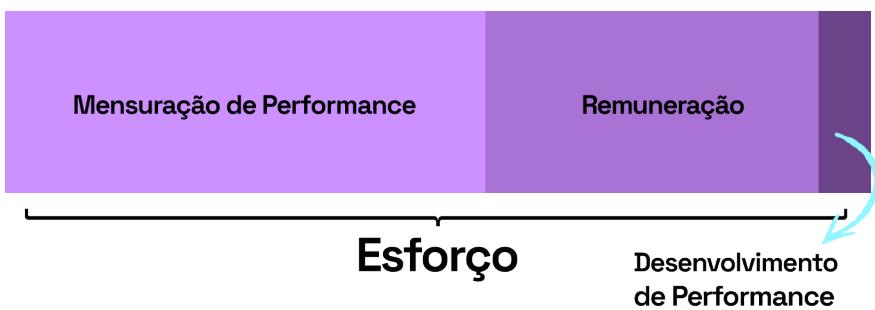
- Aumentar os esforços com o desenvolvimento da performance: coaching, feedback, etc (Google, GE, Netflix, Adobe)
- Reduzir o tempo gasto nos processos de avaliação de desempenho (Deloitte, GE, Netflix)
- Aumentar a frequência das interações entre gestor e liderado (Adobe, GE, Juniper Networks, Goldman Sachs)

Se analisarmos essas mudanças de maneira mais abstrata, vemos que os esforços sempre se baseiam em dois grandes princípios:

- Reduzir o custo e aumentar o valor gerado pelas práticas;
- Tornar a empresa mais ágil para responder às realidades dos mercados em que atuam as empresas.

O retorno sobre investimento da gestão de desempenho

Se olharmos a distribuição do tempo gasto pelas áreas de RH e pelos funcionários de uma empresa que tenha práticas de gestão de performance, vamos, na média, encontrar algo como o gráfico abaixo de “esforço”:



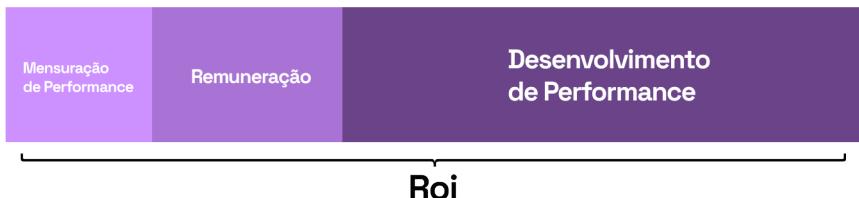
- Um enorme dispêndio (talvez 47,5% do tempo) alocado a mensuração da performance (através de avaliações compostas de longos questionários de múltipla escolha baseados em competências, metas ou ambos)
- Nas empresas em que há programas de PLR/bônus (pay-for-performance), esse tempo muitas vezes é dobrado (ou seja, mais 47,5% de tempo) em função de calibrações, rankings e curvas, vai-e-volta de planilhas e aprovações. Esse tempo gasto tem

um objetivo: tornar a mensuração dos gestores mais precisa, e transformá-la em um número de \$ ou % que possa ser “pago” ao funcionário;

- Uma reunião de “feedback” que dura na melhor das hipóteses uma hora (ou algo como 5% do tempo gasto por um gestor médio), em que, com muita sorte, algum tipo de “feedforward” será transmitido (em que é como o funcionário pode melhorar no futuro), mas que, geralmente, é uma delongada justificativa de por que o funcionário está ganhando o que está ganhando.^[1]

A alocação atual de esforço e capital das empresas com gestão de performance

Se, por outro lado, analisarmos o quanto de retorno esses dois grandes blocos de esforço - mensuração de performance e desenvolvimento de performance - entregam à sua empresa, vamos provavelmente ver uma distribuição invertida à do esforço: 90% do retorno à empresa - performance superior dos seus funcionários que se traduz como performance superior da empresa - é gerado pelas práticas de desenvolvimento de performance (feedback, feedforward, coaching, mentoring). A distribuição de retorno sobre investimento, ROI, está ilustrada conservadoramente no gráfico a seguir:



O retorno sobre investimento dos diferentes componentes da gestão de performance

Como chegamos a essa conclusão?

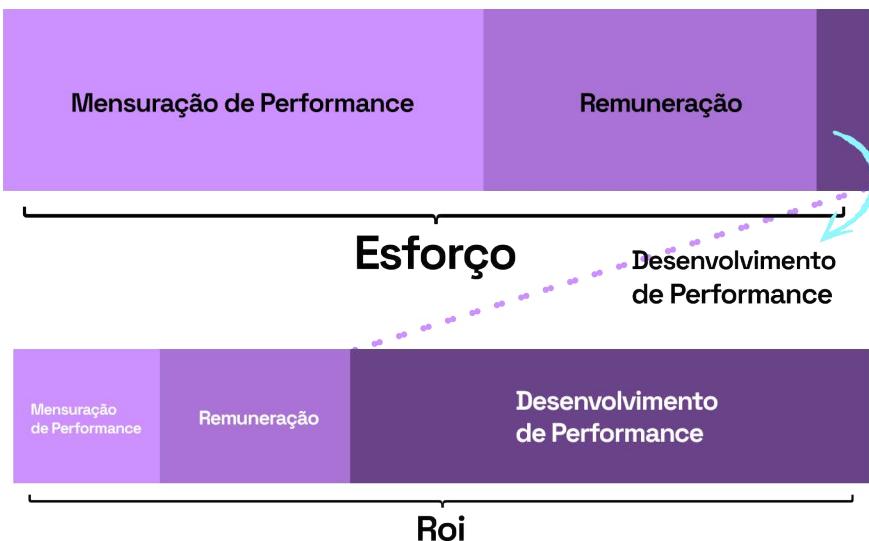
Experiência e ciência.

Em primeiro lugar, as evidências são empíricas de que a mensuração de performance da avaliação de desempenho tradicional e sua consequência principal - o pay-for-performance - não geram valor às empresas: nós da Qulture.Rocks visitamos dezenas de empresas por semana e não há uma empresa sequer que esteja 50% satisfeita com os resultados do seu programa de PLR, bônus e pay-for-performance.

Em segundo lugar, a ciência está do nosso lado: se você ler Payoff: The Hidden Logic That Shapes our Motivations, verá um livro inteiro escrito por um dos mais respeitados economistas comportamentais do mundo, Dan Ariely, falando sobre estudos

e mais estudos que acham pouca ou nenhuma correlação entre bônus e performance. Nem em tarefas/trabalhos repetitivos e operacionais - o colarinho azul - a relação é óbvia, e pelo contrário, muitas vezes é negativa: micro falhas no programa (daquelas que nunca conseguiremos evitar) geram desvios enormes de resultado.

Portanto, quando comparamos esforço e ROI, vemos que as práticas tradicionais de gestão de performance estão absolutamente ineficientes e devem ser invertidas: as empresas devem gastar muito mais do seu tempo/recursos com desenvolvimento de performance, e muito menos com mensuração de performance.



O desconexo entre esforço e retorno na gestão de performance.

[1] Em primeiro lugar, por favor, não chame essa reunião de feedback. Ela tem praticamente nada de feedback, feedforward ou qualquer coisa do tipo. Chame essa reunião de devolutiva do processo, pois é o que ela é: uma via de mão única. Em segundo lugar, se você não puder mudar mais nada faça como no Google e quebre essa reunião em duas: uma devolutiva, e depois, talvez um mês depois, uma reunião de feedback/feedforward de fato.

A crença nos poderes mágicos da gestão de desempenho

Recentemente publicamos um estudo de caso sobre a Netflix em que explicávamos as principais práticas de gestão de performance da empresa. Uma das características da Netflix é contratar apenas gente muito boa, e, a partir da contratação, não submeter seus funcionários a nenhum tipo de avaliação numérica com fins de rankeamento. O racional é simples: se contratamos os melhores mesmo, não faz sentido gastarmos muito tempo tentando definir se um é melhor que o outro.

Cada um ganha o máximo que poderia ganhar no mercado, e a empresa busca talentos que não trabalhem pelo dinheiro ou motivações extrínsecas, mas que tenham um motor interno de excelência. Os que eventualmente não possuem boa performance na empresa saem, e recebem, nas palavras da empresa, “um generoso pacote de benefícios” no desligamento, e têm a

oportunidade de buscar seu sucesso em outras empresas onde possam ser mais bem-sucedidos.

Por que estamos falando isso?

Logo após a publicação, recebemos uma dúvida de um CEO amigo da Qulture.Rocks em que ele postava uma pergunta muito razoável e genuína: “Se não tem avaliação de performance, não tem curva forçada, todo mundo ganha salário acima do mercado e fixo, não atrelado a resultado, o que faria a empresa identificar os ruins para demitir, identificar os melhores para promover etc?”

Nos pusemos a pensar na pergunta dele, e chegamos a uma conclusão interessante: as empresas muitas vezes acham que avaliações de performance fazem milagre.

Ora, uma avaliação de performance pode ter um efeito limitado, em geral, na performance de uma pessoa: quem sabe melhorar sua performance em 10%, 20%, ou algo do tipo, a cada rodada da prática. Mas parece que há muitos CEOs que acham que a prática da avaliação de performance tem o poder milagroso de transformar uma cultura de baixa-performance em uma cultura de alta-performance, e sozinha, sem dúvida não tem.

Mas gestão de performance não tem o poder mágico de tornar um profissional medíocre, desapaixonado ou sem fit cultural em um talento. Sua função é dar insumos para que talentos melhorem, e presume que o talento tenha dentro de si a vontade de melhorar e de se tornar excelente naquilo que faz.

Outra falácia na nossa opinião é que a remuneração atrelada à performance, e sempre derivada de algum processo de avaliação, seja um motivador de performance. Esse argumento é no mínimo falho por alguns motivos.

Em primeiro lugar, há diversos estudos (p.ex. AMABILE, 1983) que comprovam que ainda que incentivos extrínsecos (externos) possam melhorar a eficiência de certas atividades já dominadas (como preencher uma planilha), eles podem minar profundamente a realização de atividades que exijam criatividade, que são aquelas, vamos concordar, que podem fazer a diferença na performance de uma empresa que esteja concorrendo com o Vale do Silício para defender sua categoria de produtos, ou tentando se reinventar para sair de um conundro estratégico (seriam lados da mesma moeda?).

Outros trabalhos mais recentes, como Drive, de Daniel Pink, vão além da conclusão anterior, apontando não só que o dinheiro é um demotivador, mas que o que na verdade motiva as pessoas

à excelência é uma combinação de autonomia em seu trabalho, senso de propósito (trabalhar para “algo maior”) e a excelência e o domínio desta atividade.

Coens e Jenkins tangenciam este argumento, quando dizem que:

“[The assumption that] people withhold effort if they feel they are not being extrinsically rewarded... suggests that people are uncommitted to their jobs and unmotivated to work. While inadequate money and recognition may demotivate, people are intrinsically motivated to do a good job. Rather than rewarding people, organisations need strategies to unleash the intrinsic motivation that is already present.”

Acreditamos que Pink, Coens e Jenkins estão certos, com alguns poréns: na nossa opinião, autonomia, propósito e domínio como motivadores principais partem de um pressuposto importante, e muitas vezes ausente da realidade corporativa: a paixão pelo que se faz. Concordamos que quem faz o que gosta não trabalha por dinheiro (apesar de não reclamar se ganhar bem). Mas acreditamos que essa equação fica furada no caso de uma força de trabalho desapaixonada e desiludida com seu emprego.

Assim, chegamos a um ponto bastante importante do nosso argumento: se seus funcionários não têm fit cultural com a sua empresa, nem são apaixonados por aquilo que fazem, não há sistema de gestão de performance, desdobramento de metas, People Analytics ou reza braba que consiga resolver seu problema. Ele está escondido muito, mas muito, mais embaixo.

A falta de comprometimento dos CEOs

Outro problema que apesar de não ser diretamente do RH está intimamente conectado ao RH é a ausência do CEO da empresa nas suas principais decisões e processos, um tema correlacionado ao anterior que pode ser nomeado “RH não faz milagre”.

Não nos cansamos de encontrar CEOs que falam, a plenos pulmões, que “cultura é essencial”, que possuem culturas de alta-performance, e que “gente é a coisa mais importante aqui”. Outro grande grupo se diz grande fã das práticas de Gente e Gestão dos 3G (Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Beto Sicupira, e leêm todos os livros do Jim Collins). No entanto, algumas evidências não deixam dúvida que na verdade gente não é nada próximo de prioridade:

- Pedem para o/a chefe de RH demitir um dos seus reportes diretos;
- Pedem para o/a chefe de RH dar feedbacks em seu lugar (evitam as conversas difíceis);
- Quando são convidados pelo RH para participarem da remodelagem do processo de avaliação de performance, ou confirmam presença e não aparecem ou preferem apenas “validar” o modelo, ficando de fora de todas as importantes discussões;
- São os últimos a terminar (quando terminam) as avaliações de desempenho dos seus reportes diretos, ou preenchem-nas de qualquer jeito para cumprirem protocolo;
- Não entrevistam a grande maioria das novas contratações por “falta de tempo” (ou seria falta de foco no sucesso da empresa?);
- Não gastam seu tempo pessoal catequizando os funcionários (em treinamentos, reuniões all-hands, etc) sobre importância e aplicação prática da cultura da empresa;
- Não reforçam a cultura da empresa em toda e qualquer oportunidade que têm, como reuniões 1-on-1, reuniões de time, comunicados à empresa, etc;

- Não fazem 1-on-1s com seus reportes diretos;
- Delegam a gestão de metas e a resolução de problemas para outras áreas/pessoas, e por aí poderíamos seguir por algumas páginas...

Portanto, caro CEO, ler esse curto livrinho (que foi feito curto em sua homenagem) e gastar quiçá a maior parte do seu tempo com RH é sua obrigação para com o sucesso da sua empresa.

Práticas datadas e/ou tiradas do seu contexto original

Como você pôde ver na discussão que tivemos sobre o propósito das avaliações de desempenho, existem reflexões importantes a serem feitas no RH e que podem não estar no seu radar.

A avaliação de performance, tema central e muitas vezes polêmico no caminho para a alta-performance, é o exemplo mais importante de prática de RH que tenta atender a diferentes grupos de “clientes” ao mesmo tempo, e que acaba atendendo-os de maneira sub-ótima. Um dos pilares do nosso entendimento é que as práticas de RH devem ser centradas no usuário, ou seja, otimizadas para seus clientes finais.

No caso da gestão de performance, isso se dá na separação total entre as práticas que visam o desenvolvimento dos funcionários (ou seja, suas competências que acredita-se sejam preditivas da geração de resultados) e as práticas de embasamento de tomada de decisões.

É simples: se a Mercedes quisesse criar um carro que atendesse tanto às necessidades do exército alemão quanto às necessidades de um jovem executivo, é praticamente certo que não atenderiam a nenhum desses clientes: ou o carro seria rústico demais para o executivo, que busca performance e elegância, ou delicado demais para o soldado, que busca proteção, durabilidade e robustez.

Desta mesma forma, as avaliações de performance não fornecem subsídios para uma tomada de decisões bem fundamentada, nem insumos de alta qualidade para que seus talentos se desenvolvam e atinjam maiores graus de domínio e autonomia.



O problema das competências

Hoje, a grande maioria das empresas que se utiliza de competências no processo de gestão de performance o faz da seguinte maneira:

Empresas com práticas menos maduras de gestão fazem apenas uma avaliação de competências que toma contornos de “avaliação de performance” pela falta de uma prática clara de mensuração de entregas. Assim, gastam um dinheirão com consultorias de mapeamento de competências (mais sobre o tema em alguns momentos), e põem seus gestores a avaliarem seus liderados em competências

“corporativas” e “específicas” (ou “técnicas”) numa escala que varia de 3 a 5 notas, com um honroso e opcional N/A.

As mais avançadas misturam nessa cumbuca o atingimento de metas do funcionário (metas estas que são definidas com o mais variado espectro de qualidade, muitas vezes baseadas no julgamento subjetivo do gestor, ou em entregas pouco quantificáveis como “conferir os pagamentos e recebimentos diariamente”), e calculam uma performance que tem como componentes as competências de um lado e as entregas de outro.

A subjetividade da avaliação de competências

Em um recente relatório de uma das grandes consultorias de RH globais, produto este de um engajamento de consultoria que deve custar mais do que é triplo do que custa um ano de Qulture.Rocks para a empresa, pudemos ver o modelo de Metas + Competências em seu primor. A empresa defendia o uso as competências pois assim, segundo o relatório, seriam valorizados nessa empresa não só os resultados obtidos (o Quê), mas também a forma com que esses resultados foram atingidos (o Como). Assim, fomos lendo o relatório até chegarmos à

primeira competência que tinha sido, é claro, descoberta através de múltiplos focus groups, entrevistas com executivos. Seu nome?

Foco em Resultados

Maravilha. Começamos bem. Então fomos entender o que exatamente Foco em Resultados, talvez o jargão mais abusado da gestão mundial, queria dizer no contexto dessa empresa, e percebemos que o significado era diferente para cada nível de cargo da empresa.

Maravilha. Começamos bem. Então fomos entender o que exatamente Foco em Resultados, talvez o jargão mais abusado da gestão mundial, queria dizer no contexto dessa empresa, e percebemos que o significado era diferente para cada nível de cargo da empresa.

O fato de a competência mudar com base na complexidade do cargo não nos parece errado. Faz todo o sentido: o trabalho, à medida em que se ganha responsabilidade, muda, como previsto por Ram Charam, em seu Pipeline de Talentos: de contribuidor individual o profissional passa a líder, líder

de líderes, e assim por diante. Assim, a competência Foco em Resultados evolui da seguinte maneira:

Nível 1: Supera rapidamente os obstáculos que estejam no caminho de atingir resultados.

Nível 2: Busca maneiras mais eficazes e eficientes de trabalhar e superar obstáculos.

Nível 3: Identifica obstáculos e oportunidades motivando a equipe a superá-los.

Nível 4: Enxerga os desafios internos e externos da empresa e age para superá-los.

A avaliação das competências, por outro lado, deveria ocorrer em uma escala de 1 a 5, com os seguintes significados:

- Apresenta oportunidades de melhoria;
- Atende quase integralmente as expectativas;
- Atende integralmente as expectativas;
- Ultrapassa as expectativas;
- Ultrapassa muito as expectativas.

Se você concorda comigo, deve achar duas coisas:

É bastante tênue a diferença entre as competências à medida em que elas “crescem” com os cargos;

Mais difícil do que distinguir a diferença entre as competências é juntar essa dificuldade com a subjetividade de se avaliar se uma pessoa atende integralmente, ultrapassa, ou ultrapassa muito as expectativas.

Por que tanta confusão?

Por muitos motivos... Em primeiro lugar, pairam diversas variáveis sobre essa análise: devo avaliar o “conjunto da obra” dessa pessoa ou apenas um período específico? Se apenas um período específico, e em se tratando de competências (que remetem à capacidades), devo considerar o que a pessoa é capaz, ou apenas o que ela efetivamente apresentou?

Se só o que apresentou, devo considerar situações extremas na “conta”, como um stress atípico no mercado em que a pessoa atua, ou um grande cliente que deixou a empresa por algum motivo exógeno a ela mas que afetou sua performance, ou devo desconsiderar tais ruídos?

O que diz a teoria

Se levarmos em conta o que diz a teoria, veríamos que a progressão de um talento na empresa deveria ser marcada por um movimento ondulatório nas suas avaliações de competências à medida

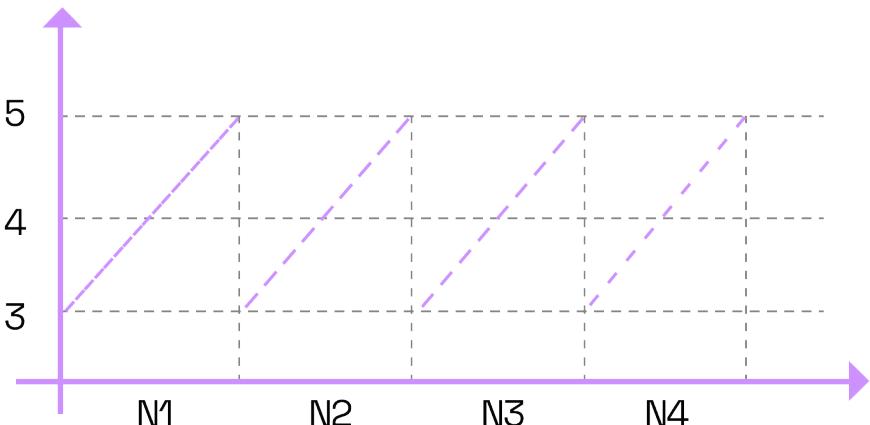
em que o talento progride, ganhando responsabilidades maiores a cada promoção, e consequentemente, sendo avaliado sob a ótica de competências mais e mais complexas.

Assim, e novamente, em teoria, o talento começaria sua carreira com uma performance “em linha” na sua competência de, por exemplo, Foco em Resultados, e evoluiria até um ponto em que “excede muito as expectativas”, ponto este em que pode ser considerado pronto para uma promoção.

Após a promoção, suas competências que antes eram muito superiores às esperadas passam a ser comparadas com um novo “sarrafão”, e sua nota novamente cai para algo em torno da média, até que, com o tempo, o talento desenvolva seus gaps, e chefe à proficiência plena, ponto em que, novamente, está pronto para subir de nível, e assim subsequentemente, até virar CEO da empresa.

No entanto, fica evidente quando gastamos algum tempo refletindo sobre o tema que se olharmos com carinho para os resultados históricos das avaliações de competências das nossas empresas, dificilmente veremos algo assim. Ao contrário, veremos flutuações muito mais caóticas.

Os avaliadores não possuem a perspectiva e a disciplina de manter a evolução histórica em mente; as competências não são tão bem desenvolvidas de modo que permitam diagnósticos tão precisos; e o RH não possui um exército de Ph.D.s em psicologia e etimologia para gastarem horas com cada executivo avaliando sua proficiência exata na escala proposta.



Com o que a evolução das avaliações de competências de um executivo deveria se parecer

Se não bastassem as dificuldades que recaem sobre avaliadores (como nós da Qulture.Rocks, que vivemos e respiramos o tema imaginem só para um funcionário X do departamento financeiro, ou para um desenvolvedor de software), ainda nem começamos a listar a dificuldade que é extraír algo de prático de uma nota 2 em Foco em Resultados quando nos colocamos no lugar do pobre avaliado: o que ele pode aproveitar de insumos para o seu desenvolvimento do fato de “atender quase que integralmente” as expectativas da empresa na competência?

Nos parece que a prática da avaliação de competências para fins de desenvolvimento está bastante caduca: ela é confusa e pouco prática como insumo de desenvolvimento, e basicamente põe sobre os ombros dos funcionários de uma empresa o peso de fazerem um assessment super preciso sobre a presença de competências subjetivas uns sobre os outros. Assessment, no entanto, é coisa séria, e deve ser conduzido por profissionais qualificados, justamente por ter um impacto enorme na pessoa dado seu caráter julgador/rotulador. Não pode ser relegado a pessoas pouco treinadas.

Por outro lado, pior ainda é o uso das competências como proxy de avaliação de performance: avalio a presença das competências como um

componente da entrega do funcionário: como ele entregou o que entregou. As críticas são profusas.

Em primeiro lugar, o que mais acontece quando as competências são usadas para fins de avaliação de performance (e pior ainda, atreladas a remuneração e outras decisões importantes), o avaliador “massageia” as notas dadas nas competências para chegar onde quer na avaliação como um todo.

Se acho que Fulano é melhor que Cicrano, vou eventualmente alterar minhas notas ou conceitos dados aos dois até que essa relação se reflita na “nota final”, “média” ou conceito usado, ainda que numa avaliação fidedigna de competências o inverso tenha se observado.

Assim, pouco importa se as competências são mapeadas por uma caríssima consultoria Americana, pelo RH, ou sorteadas num bingo da empresa. Podemos até chamá-las das cores do arco-íris ou modelos de automóveis, e o efeito será o mesmo: os avaliadores farão uma conta de chegada até chegarem aonde querem.

O problema da tomada de decisões e o conflito dos modelos mentais

Todo o problema do uso de competências para fins de avaliação de performance se dá pois competências não refletem com clareza o modelo mental de tomada de decisões de uma empresa ou executivo bem informado.

Há algum tempo recebemos aqui um COO de uma bem-sucedida empresa do Sul que nos explicou um problema prático que vinha tendo: apesar de rodar uma avaliação de desempenho anual baseada em competências, ele se pegou promovendo pessoas no seu time que não necessariamente vinham sendo as melhores avaliadas no processo, o que gerava desconforto na equipe e a sensação de que as decisões eram aleatórias.

Após um pouco de reflexão, ficou claro que o problema era outro: a “avaliação de performance” da empresa não englobava todas as variáveis que tinham sido usadas pelo executivo no seu modelo mental, ou o que chamamos de “Equação de Talentos”, para tomar aquela importantíssima decisão de talento: a promoção de um membro do time para o preenchimento de uma importante vaga.

Dois problemas principais surgem desse desconexo (e aqui já nem consideramos mais um ponto pacífico, espero, que é o fato de a avaliação de competências lá aplicada pouco servir para fins de desenvolvimento; falamos apenas de tomada de decisões):

- O processo perde credibilidade, pois um funcionário que recebe notas altas nas competências (que são o único processo a que tem visibilidade) mas não se vê progredindo pari-passu;
- O executivo não tem dados mais completos ou um processo de reflexão estruturado para tomar sua decisão de talentos, tendo que “cobrir os buracos” da equação sozinho, sem apoio ou instrução da empresa, o que abre a porta para modelos mentais inferiores ou incompletos;
- O lado do desenvolvimento das competências, que já teria utilidade absolutamente discutível para o funcionário no caso de uma avaliação correta perde ainda mais sua utilidade quando as avaliações são massageadas para refletir as necessidades da tomada de decisões.

Assim, vemos que a avaliação de competências como é usada hoje em dia não atende nenhum dos dois propósitos a que, erroneamente, é submetida: nem o desenvolvimento dos funcionários, nem a tomada de decisões na empresa. Esse é um tema central na metodologia Talent Science™ como você verá adiante.



5. Talent Science™

Talent Science é o nome que demos ao resultado de toda a reflexão que fizemos sobre os temas anteriormente discutidos, e embasado na literatura acumulada que estudamos sobre psicologia organizacional, gestão e neurociência, além de nossa observação sobre as necessidades da força de trabalho dos dias de hoje.

Buscamos com isso organizar um conjunto de práticas que atenda às necessidades de gestão de desempenho das empresas (tomada de decisões e desenvolvimento dos colaboradores) da maneira mais eficiente e eficaz possível.

Os princípios do Talent Science

Em primeiro lugar, é importante definirmos os **5 princípios** que norteiam o Talent Science, e que na nossa opinião podem - e devem - guiar todas as funções e iniciativas de RH:

Constante

Alinhada

Colaborativa

Construtiva

Centrada no Talento



Constante

O desenvolvimento dos colaboradores, seja no seu aspecto de entrega ou de fit cultural (dois lados da mesma moeda), precisa ser algo constante na empresa. Não há nenhum sentido em realizar rodadas anuais de feedback quando as empresas não sabem mais nem se vão estar na mesma linha de negócios em um ano.

Alinhada

As práticas de gestão de desempenho precisam gerar alinhamento e propósito nas pessoas: a força de trabalho de hoje em dia só se motiva se puder entender sua participação em algo “maior”. Além disso, o caráter incrivelmente mais competitivo dos mais variados setores da economia força as empresas sãs a abandonarem seus modelos de comando e controle em busca de uma tomada de decisões mais descentralizada, que só é possível com enorme alinhamento de objetivos (o que o General Stanely McChrystal chama de Consciência Coletiva (shared consciousness)).

Colaborativa

O RH precisa entender que engajamento e alinhamento inevitavelmente passam por tornar suas práticas mais sociais. Hoje, qualquer experiência relevante possui componentes sociais, e isso é absolutamente necessário nas práticas de RH. Exemplo: reforçar e disseminar a cultura da empresa nos quadros com o uso de ferramentas que permitam a colaboradores elogiar uns aos outros usando hashtags baseadas nos valores da empresa, ou permitir que colaboradores possam “seguir” as metas uns dos outros, aumentando sua percepção de contribuição para o todo e sua visão sistêmica.

Construtiva

As práticas de gestão de desempenho têm de ser em sua maioria focadas no desenvolvimento dos colaboradores e dos líderes, e na criação e disseminação de uma cultura de coaching, altamente condutiva ao alto-desempenho.

Saber se sou nota 3 ou 4 em Foco em Resultados não é algo construtivo. No entanto, saber que posso/devo melhorar meu Foco em Resultados “aprendendo a priorizar os esforços da semana com base no impacto de cada projeto nas metas da empresa” é altamente construtivo, e me indica claramente para onde devo remar para melhorar nesse aspecto.

Centrada no Talento

As práticas de gente devem ser otimizadas para cada um dos seus clientes primários. É preciso pensar cientificamente em qual a persona mais importante para cada uma das práticas. No caso do desenvolvimento, o cliente é o colaborador, e o processo todo tem que ser otimizado para atender às necessidades dele. Todos os outros stakeholders do processo (empresa, RH) são secundários. O mesmo ocorre para os processos de tomada de decisões, que têm como usuário final a empresa, e portanto esta deve ser atendida plenamente em suas expectativas. Tentar atender a dois grupos ao mesmo tempo é não conseguir atender a nenhum dos dois.



6. As práticas do Talent Science

Talent Science é um sistema composto por um conjunto de práticas de gente que suporta uma cultura de meritocracia e alto desempenho em empresas e times de profissionais que são apaixonados pelo que fazem. As práticas têm 3 principais produtos:

- **Desenvolvimento:** melhorar o desempenho dos colaboradores (em termos de resultados de negócio e de comportamentos);
- **Alinhamento:** definir prioridades claras para a empresa, times e colaboradores, em termos de resultados de negócio e comportamentos;
- **Reconhecimento:** reconhecer contribuições incríveis (alinhasdas aos objetivos da empresa) de times e colaboradores.

Desenvolvimento

Sem saber nada sobre a sua empresa, ouso dizer que ela investe pouco no desenvolvimento dos seus colaboradores.

Quando falamos sobre desenvolvimento, frequentemente percebemos que as pessoas pensam imediatamente em treinamento, e a palavra “treinamento” imediatamente remete a custos, orçamentos, complexos sistemas de LMS e produção de conteúdo. Mas elas esquecem que o desenvolvimento começa com o direcionamento do gestor direto do colaborador, que deve estabelecer prioridades, dar feedbacks e feedforwards e ajudar o colaborador a atingir seus resultados.

Esse tipo de desenvolvimento não custa um real a mais do que os salários dos gestores que você já paga. Mas é a ferramenta mais potente e sub-utilizada do mundo da gestão de empresas.

Diversas empresas possuem processos de avaliação de desempenho super sofisticados baseados em modelos complexos de competências construídos por consultorias especializadas, calibrados extensivamente em comitês, que têm seus resultados forçados, discutidos e analisados por especialistas em big data, estatística e People Analytics, mas que falham em produzir um resultado básico e fundamental: insumos para que o colaborador,

já confuso com tanta complexidade, trabalhe melhor no futuro.

Portanto, independentemente se sua empresa vai abolir ou não a curva forçada, a avaliação de desempenho ou o bônus por mérito, ela pode, hoje, sem custo, estabelecer algum tipo de processo (seja ele escrito, falado ou dançado) onde o gestor avalia a desempenho do colaborador (o que funcionou e o que não funcionou), dá insumos para que ele melhore (o que ele tem que começar a fazer, parar de fazer e continuar fazendo) e estabeleça prioridades e direcionamento para o futuro (até que haja outro pit-stop). Relembrando, cada colaborador da sua empresa tem que conversar com seu gestor pelo menos 4 vezes por ano sobre:

- Feedback: O que funcionou e o que não funcionou desde a última conversa;
- Feedforward: O que deve mudar (o que o colaborador deve começar a fazer, parar de fazer e continuar fazendo);
- Prioridades: Quais são as metas, objetivos e prioridades que o colaborador deve perseguir até a próxima conversa.

Checkins

Check-ins são a espinha dorsal o modelo de gestão de desempenho Talent Science, e a primeira prática que deve ser adotada por uma empresa. Eles se assemelham a avaliações de desempenho tradicionais, onde, logicamente, o desempenho do colaborador é discutido, mas também possuem um componente de definição de expectativas importante. Os check-ins marcam a “virada” entre ciclos de gestão de desempenho: os períodos dentro dos quais são definidas expectativas e avaliado o desempenho do colaborador em relação a essas expectativas. Portanto, na estrutura básica do check-in, são discutidos:

- Feedbacks (avaliação do desempenho passado do colaborador, ou seja, desde o último check-in);
- Feedforward (como o colaborador pode melhorar nos temas em que não atendeu às expectativas definidas no ciclo passado);
- Expectativas (uma redefinição das expectativas da empresa para o liderado, em termos de resultados de negócio - as metas - e de desenvolvimento - o Plano de Desenvolvimento)

O ideal é que a empresa estabeleça uma cadência mínima de check-ins (que pode ser trimestral ou bimestral), e que haja razoável flexibilidade por parte de cada gestor para tratar temas que excedam as pautas pré-definidas pelo RH. Segundo a Gallup, autoridade mundial em engajamento, conversas mais frequentes são sozinhas responsáveis por colaboradores quase 3x mais engajados (de novo: 400%!!!), 21% mais produtividade, 22% mais lucratividade e 65% menos turnover.



O processo tem como objetivos principais:

- Provocar a auto-reflexão do colaborador em relação ao seu desempenho, resultados, prioridades e carreira;
- Clarear o que é esperado do colaborador (pelo seu líder);
- Dar elementos claros que permitam ao colaborador se desenvolver, ou seja, melhorar seu desempenho.

Modelo de questionário de check-in do Talent Science

No modelo de check-in do Talent Science, gestor e seus liderados devem realizar **4 check-ins por ano**. Em um dado check-in, o colaborador preenche um formulário de reflexão sobre o que foi seu ciclo e sobre o que deverá ser seu próximo ciclo. Em seguida, o gestor lê este formulário de reflexão, prepara o seu formulário sobre o colaborador, e em seguida ambos se reúnem presencialmente para discutir o relatório completo do check-in.



Formulário de reflexão do colaborador

Quais foram os seus principais resultados atingidos e entregas realizadas nos últimos X meses?

- Entregas;
- Resultados;
- Áreas de desenvolvimento.

No que você acha que precisa melhorar (resultados e comportamentos)?

- O que não está indo tão bem;
- Como isso te impacta negativamente, à sua equipe e a empresa;
- Como acha que deve melhorar na prática.

No que você está mandando bem (resultados e comportamentos)?

- O que está indo bem;
- Como isso te impacta positivamente, a equipe e a empresa;
- Como continuar mandando bem nessa atividade/área/entrega, ou como potencializar os resultados dessa “força” através de mentorias com outros funcionários que possam melhorar, ou treinamentos para colegas da empresa.

Quais você acha que devem ser as prioridades para o próximo ciclo?

- Entregas;
- Resultados de negócio;
- Áreas de desenvolvimento do colaborador.

Formulário de reflexão do líder para o colaborador

Quais foram os principais resultados atingidos e entregas realizadas nos último X meses?

- Entregas;
- Resultados;
- Áreas de desenvolvimento.

No que o liderado pode melhorar (resultados e comportamentos)?

- O que não está indo tão bem;
- Como isso impacta negativamente o liderado, a equipe e a empresa;
- Como melhorar na prática.

No que o liderado está mandando bem (resultados e comportamentos)?

- O que está indo bem;
- Como isso impacta positivamente o liderado, a equipe e a empresa;
- Como continuar mandando bem nessa atividade/área/entrega, ou como potencializar os resultados dessa “força” através de mentorias com outros funcionários que possam melhorar, ou treinamentos para colegas da empresa.

Quais você acha que devem ser as prioridades para o próximo ciclo?

- Entregas;
- Resultados de negócio;
- Áreas de desenvolvimento do colaborador.

Os formulários são extremamente sucintos e similares, de modo a instigar uma discussão sincera e profunda sobre o desempenho do colaborador e uma revisão e clarificação das expectativas do gestor (e da empresa) para com o colaborador.

Os pontos levantados pelo gestor/líder devem ser discutidos com o colaborador, eventualmente ajustados (se alguma de suas visões for mudada durante a discussão presencial) e devem virar um novo conjunto de expectativas sobre as quais o colaborador será avaliado durante o próximo ciclo.

Insights 360-graus

À medida em que a empresa ganha maturidade nas discussões de desempenho entre gestor e liderado, um próximo passo lógico é incluir todos os outros colaboradores da empresa no rol de insumos de desenvolvimento de desempenho disponíveis para um colaborador. Chamamos esses insumos de insights 360-graus.

O feedback, prática e termo absolutamente desgastados no ambiente de trabalho, a partir de agora passa a se chamar “insight”, pois oferece ao seu receptor uma dica de como ele pode melhorar em um dado comportamento para que assim atinja suas metas, contribua para o sucesso da empresa, ou haja de maneira mais alinhada com a cultura.

Insights devem ser trocados por todos na empresa, sempre que é identificado um comportamento positivo que deva ser reforçado ou um comportamento que esteja sendo praticado de maneira sub-ótima, e que possa a partir do insight ser potencializado para que mais resultados sejam alcançados.

Aqui voltamos ao tema das competências, que, ao nosso ver, podem ajudar muito na troca de insights construtivos:

Quando os insights são baseados em valores e competências, sejam elas comuns à toda a empresa ou baseadas em atividades específicas, eles naturalmente ganham qualidade, pois não pressupõe que cada membro da empresa tenha clareza do que é esperado no nível da excelência de cada pessoa dentro da empresa. Assim, um engenheiro pode rapidamente identificar um insight em seu colega designer sem que conheça profundamente as especificidades do trabalho de um designer. Além da qualidade, insights baseados em valores e competências são muito mais facilmente aceitos pelos seus receptores, pois perdem sua potencial característica subjetiva (isso é a minha opinião) e passam a fazer parte do consciente coletivo (isso é o que a empresa e todos os seus membros esperam de você).

Na metodologia Talent Science, os insights não possuem notas, pois como vimos anteriormente, as notas não adicionam nenhum valor (apenas deduzem valor) da prática. Um insight, portanto, é um

texto que pode ser escrito em diferentes formatos (livre, começar/parar/continuar, e situação/comportamento/consequência são apenas alguns possíveis formatos), e que deve ser “tageado” com os valores e competências que aborda.

Modelo de implementação dos Insights 360-graus

Um passo lógico de adoção dos insights 360-graus é promover que eles sejam trocados nas semanas que antecedem os check-ins. Assim, gestor e liderado passam a contar com ainda mais um insumo para sua discussão de desenvolvimento de desempenho. Quando chega o período de Insights, cada colaborador deve pedir Insights para todos os colaboradores com quem tenha interagido significativamente no ciclo (excluindo, naturalmente, o gestor, que fará o seu check-in dali a semanas).

Os Insights devem ser então analisados por gestor e colaborador dias antes do preenchimento dos formulários de check-in, e usados para compor suas reflexões.

Em um passo à frente, a empresa pode incentivar que todos os gestores façam um Insight de meio de ciclo (ou seja, no ponto



médio do calendário entre dois check-ins) no formato “começar, parar e continuar” para cada um de seus liderados diretos. Nesse Insight, que funciona como um formulário curto, são respondidas as seguintes perguntas:

- ✿ O que o liderado deve começar a fazer;
- ✿ O que o liderado deve continuar fazendo;
- ✿ O que o liderado deve parar de fazer.

A faixa-preta da prática de Insights é, naturalmente, que todos os colaboradores da empresa dêem insights em tempo real uns aos outros, à medida em que vejam comportamentos que querem reconhecer ou sugerir correção.

1-on-1s

À medida em que os check-ins se tornem uma realidade na empresa, gestores e seus liderados podem adotar a prática das 1:1s, que são mais frequentes do que os check-ins, e um pouco menos estruturadas (pense na 1:1 como uma série de reuniões mais leves entre check-ins).

As 1:1s tratam basicamente de problemas, preocupações e temas que são trazidos pelo colaborador, portanto servindo principalmente como momento dedicado ao gestor ouvir o que o seu liderado quer falar. Obviamente, temas de check-in podem ser tratados, mas é importante que seja dado um maior espaço para que o colaborador fale sobre o que ele acha importante (na visão dele, naturalmente), sem muita influência do gestor.



Alinhamento

Alinhamento é o segundo pilar da metodologia Talent Science. Como você pode ter visto, os checkins que discutimos anteriormente têm um componente extremamente importante de alinhamento: nele são discutidas as expectativas de resultados de negócio que o gestor tem para com o colaborador em um ciclo. As práticas de alinhamento que vamos discutir aqui são upgrades aos checkins, que podem servir de auxílio para tornar a discussão entre gestor e liderado mais completa e precisa.

As OKRs como ferramenta de alinhamento

Para que uma organização comece a caminhar no sentido da alta desempenho, é preciso que todos os seus membros saibam para onde ela está indo, e quais são seus papéis individuais e como times nessa jornada.

Isso começa com uma missão e uma visão muito claras, que dão propósito e um “sonho grande” à empresa. **Millennials** não trabalham em troca de dinheiro, como já falamos. E isso vai além: mais de 60% deles admitem que abririam mão de salário para trabalharem em uma cultura mais interessante. Portanto se a sua empresa não existir por um propósito maior do que os lucros dos seus acionistas, a chance de ela atrair e reter os melhores talentos é baixíssima. A guerra já começou perdida.

Ainda que pareça novidade, esse assunto já está na lista de prioridades dos melhores empresários do mundo há décadas. O livro “Feitas para Durar”, do guru Americano Jim Collins, foi publicado no começo da década de 90, e conta os resultados de uma pesquisa que mostra que as empresas que são norteadas por um propósito e um conjunto de valores sólido duram muito mais do que empresas comparáveis que não o são. (Vale lembrar que é notória a visita anual dos empresários Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Beto Sicupira ao QG de Collins em Boulder, no Colorado).

O passo seguinte é transformar missão e visão em uma estratégia clara, que se desdobre em metas, projetos e prioridades claras para cada time e colaborador da empresa. As OKRs são uma forma de desdobrar a estratégia em metas mensuráveis e desdobláveis, que podem fluir da organização para seus times e indivíduos.



O que são OKRs

OKRs são um acrônimo para os Objectives and Key-Results, ou Objetivos e Resultados-Chave. **O Objetivo é uma meta qualitativa e inspiradora que descreve em palavras o resultado de negócio que precisa ser atingido. Os Key-Results são metas S.M.A.R.T. baseadas em indicadores específicos que devem “provar” se o objetivo foi alcançado.**

Alguns especialistas usam uma declaração muito simples:

“Vamos _____, e saberemos se fomos bem-sucedidos se conseguirmos , _____, e _____.”

O primeiro espaço é preenchido por seu Objetivo, e o segundo e terceiro são preenchidos pelos Key-Results.

Vamos usar um exemplo para ilustrar a nossa definição:

Objetivo

- **Aumentar a rentabilidade da empresa**

(Dado que OKRs pertencem a ciclos, se eles não têm uma “data”, você deve assumir automaticamente que os objetivos devem ser concluídos antes do final do ciclo. Ciclos de OKRs geralmente duram 3 meses, período dentro do qual as OKRs são estabelecidas, monitoradas, e avaliadas, e a partir do qual inicia-se um novo ciclo, ad eternum).

Key-Results

- **Crescimento do Lucro Líquido da empresa de 10%**

Como você pode ver, o Objetivo e as Key-Results são metas ousadas, específicas, mas ainda viáveis (uma meta ousada mas inviável poderia ser, por exemplo, dobrar o lucro em um mês).

As Key-Results são as metas-de-fato, mensuradas por KPIs, que vão provar que o Objetivo foi atingido através de fatos e dados. Key-Results são o que conhecemos tradicionalmente por metas nos frameworks atuais de gestão de metas (como Management by Objectives, de Peter Drucker).

Como sua empresa deve adotar OKRs

As OKRs, assim como qualquer processo de gestão por metas, são uma metodologia complexa de ser adotada. Por isso, as chances são grandes de insucesso se sua empresa adotá-las em um timing muito agressivo, sem o devido preparo. Por isso, sugerimos que a grande maioria das empresas comece a prática definindo apenas OKRs no nível da empresa ou do CEO, e baseadas em resultados de negócio absolutamente cruciais para o negócio, como faturamento, lucratividade, satisfação dos clientes e satisfação dos funcionários (o BSC, ou Balanced Scorecard, é uma inspiração, apesar de super complexo).

Com as metas da empresa determinadas, cada colaborador da empresa deve definir seus objetivos de negócio (os resultados de que falamos acima) com base na seguinte reflexão: “dentro de minhas responsabilidades e atribuições, o que devo fazer neste próximo ciclo para que a empresa atinja seus objetivos?” Essa reflexão deve ser parte de todos os checkins entre gestor e liderado, e pode ser turbinada por algum tipo de reunião ou reuniões da empresa para discussão dos resultados e das perspectivas para a empresa como um todo (como convenções ou off-sites).

À medida em que a prática das OKRs ganha maturidade, podem ser desdobradas OKRs para níveis cada vez mais táticos da empresa.

Em um primeiro momento, podem ser definidas por alguns ciclos as OKRs dos liderados do CEO da empresa, que provavelmente são líderes de áreas funcionais da empresa, como Vendas, Marketing, Operações e a área Administrativa.

Mais à frente, os OKRs podem ser desdobrados a todos os colaboradores, mas lembre-se que esse processo de maturação da prática pode tranquilamente tomar mais de 5 anos de prática, erros e acertos. Por fim, defendemos que as OKRs devem ser:

- **Públicas:** todos os colaboradores devem ter acesso às metas uns dos outros, de times e da empresa (exceto uma minoria de metas confidenciais)
- **Desacopladas de remuneração:** acreditamos que metas não devem ser diretamente ligadas à remuneração. Um batimento de 70% das metas não deve ser sinônimo de 70% de bônus ou coisa do tipo
- **Ágeis:** as metas devem ser revisadas no mínimo semestralmente. O ideal é fazer correções de curso trimestrais nos dias de hoje
- **Acompanhadas constantemente:** um dos grandes benefícios das metas é seu efeito educativo, seja na sua definição, no seu acompanhamento ou na sua análise (por que foram ou não foram atingidas)

Metas e remuneração

Ouvi de um executivo americano que “o RH sequestrou as metas”. Ele fez nessa brincadeira uma alusão ao fato de, na maioria das empresas, as metas servirem basicamente de ferramenta de definição de remuneração, quando na verdade deveriam ser uma ferramenta de gestão do dia a dia.

Defendemos que as metas devam ser desacopladas da remuneração. O que isso quer dizer?

Quer dizer que se eu vendi R\$ 90 com uma meta de R\$ 100, meu desempenho não foi necessariamente 90%, e isso não quer dizer necessariamente que vou ganhar algo como 90% do bônus disponível potencial para mim. Metas devem servir como um input, entre outros, nas avaliações de desempenho, e não substituir as avaliações de desempenho. Para isso, dou aqui alguns motivos:

Injustiça

Metas podem ser muito injustas: Se eu vendi R\$ 90 com uma meta de R\$ 100 e meu colega vendeu desempenho foi igual? E se ele vende em um mercado que está em crise, e eu para um mercado que está crescendo muito? Metas geram uma falsa sensação de objetividade. Não é por que há números e matemática envolvidos que há precisão, justiça e objetividade. Garbage in, garbage out.

Pensamento pequeno

Quando as metas estão diretamente relacionadas à remuneração, as pessoas automaticamente passam a agir de maneira a maximizar seus resultados pessoais. Isso significa negociar, influenciar e politicar o que for preciso para que as metas sejam as mais fáceis possível, o que aumenta o retorno esperado do bônus. Isso destrói o incentivo às pessoas pensarem grande, terem metas ambiciosas (as chamadas roofshots e moonshots).

Outro efeito relacionado ao “pensamento pequeno” é a falta de incentivo à inovação. Por que vou eu pensar fora da caixa e tentar alguma solução inovadora a um problema se eu ganho muito mais batendo minhas metas arroz com feijão?

Por que vou tentar inserir nas minhas metas algum moonshot que vá trazer 100% de ganho em um indicador quando posso falhar? Muito melhor mirar nos 30% que já sei como fazer, concorda?

Rigidez e letargia em relação ao mercado

Quando as metas passam a ser o único driver de remuneração, elas passam a ser uma prática extremamente rígida e tensa.

De um lado, se o bolso da empresa está envolvido alguma área dela passa a ser a Xerife dos Indicadores (geralmente o Financeiro, FP&A ou algo do tipo), controlando as metas de todos para ter certeza de que não há desperdício do dinheiro da empresa com metas muito fáceis. Como consequência, a empresa não consegue, nem

pode, fazer o ciclo de “contratação” de metas mais de uma vez por ano (de tão chato e penoso que o processo é), e muitas vezes a empresa e seus colaboradores ficam incapazes de reagir rapidamente ao mercado pois não conseguem rever suas metas para que reflitam a nova realidade.

Por outro lado, se o bolso das pessoas está envolvido, elas deixam de pensar em quais metas fazem mais sentido, e passam a pensar em quais metas maximizam sua chance de ganhar mais dinheiro. Entra uma neurose constante com “como minhas metas vão afetar meu bônus”.

Falta de engajamento

Outro efeito é que as metas ficam chatas. Dado que há uma área responsável por metas e indicadores, as pessoas não participam do rico e educativo processo de discussão que envolve planejar metas alinhadas e inspiradoras. Além disso, todos passam a esconder suas metas dos outros, seja por medo de “olho gordo” ou por vergonha de baixo desempenho. Assim, vão se embora as discussões produtivas e educativas relacionadas ao acompanhamento de metas, à resolução de problemas e ao crescimento de pessoas e times. A prática vira uma burocracia a ser evitada.

Reconhecimento

Por fim, vamos falar sobre reconhecimento.

As práticas de reconhecimento podem ser divididas em dois grandes grupos: o reconhecimento do dia-a-dia, que é espontâneo (pense nos elogios e agradecimentos que um colega faz ao outro, ou que um gestor faz aos seus liderados quando observa um resultado que deve ser reforçado) e o reconhecimento estruturado, ou meritocracia, que faz com que quem performa melhor na empresa leve “para casa” uma parte proporcionalmente maior dos recursos escassos a serem distribuídos pela empresa (como bônus, aumentos de salário, promoções, desafios e oportunidades).

Reconhecimento no dia-a-dia de trabalho

É importante desenvolver uma cultura de reconhecimento na sua empresa. Vamos a algumas estatísticas importantes sobre o tema:

- Reconhecimento é consistentemente identificado como um top driver de engajamento (Aon Hewitt, 2012);
- 65% dos Americanos declara não ter sido reconhecido por um bom trabalho no ano de 2011 (Bersin, 2012)

- 33% dos Americanos declara não ter sido reconhecido por um bom trabalho nos últimos sete dias (Gallup, 2016)
- Somente 14% das empresas fornece ferramentas de reconhecimento aos seus gerentes (Aberdeen Group, 2013)
- 41% das empresas que implantaram algum tipo de reconhecimento entre pares viu uma melhora nos seus resultados de satisfação do consumidor (SHRM, 2014)
- Reconhecimento por parte dos supervisores leva a um aumento de mais de 60% no engajamento dos times (Towers Watson, 2015)
- Elogios do supervisor são mais eficientes motivadores do que bônus em dinheiro (McKinsey, 2009)

Reconhecimento pode vir em forma de feedback/feedforward entre gestor e colaborador (ou entre pares e quaisquer outras pessoas da empresa) - o que chamamos de elo-gio “em particular” -; em forma de feedback/feedforward em público (geralmente algo que não apenas o “receptor” do elogio recebe, mas que fica visível em diferentes graus para o resto da empresa; e em forma de pequenas recompensas materiais, como presentes e experiências, essas últimas muitas vezes muito mais eficientes como motivadores do que apenas bens materiais (Bock, 2015).

No Talent Science defendemos que esse tipo de reconhecimento “do dia-a-dia” seja ligado a comportamentos esperados pela empresa, como seus valores culturais, inovações que tragam valor à empresa, atos heróicos relacionados à satisfação do consumidor ou que tenham sido grandes exemplos de comportamento. Assim, eles geram efeitos educacionais importantes na empresa, que tende a imitar os comportamentos geradores de reconhecimento, reforçando os comportamentos corretos.

Reconhecimento por valores na Disney

Na divisão de parques e entretenimento da Disney há um programa muito interessante de reconhecimento baseado em valores. Todos os colaboradores da divisão devem seguir quatro “guias de conduta” que seguem uma ordem de prioridade desenhada para garantir a melhor experiência possível aos seus convidados (os parques da Disney chamam seus clientes/visitantes de “convidados”, ou guests, e seus colaboradores de “elenco”, ou cast members, para reforçar os comportamentos corretos).

São eles, nessa ordem, Segurança, Cordialidade, Show e Eficiência (assim, um colaborador tem que em primeiro lugar garantir a segurança de um convidado, para somente garantida sua segurança, garantir a cordialidade da sua ação. Portanto se algum dia um colaborador tiver que ser pouco cordial para que tenha

de garantir a segurança de um convidado, ele será). Para garantir o reforço às guias de conduta, a Disney tem um ritual semestral onde um colaborador que tenha sido previamente reconhecido por sua defesa de uma das guias elege um novo colaborador que tenha sido por ele (isto é, o antigo) identificado como referência na guia para ser o “guardião” da guia por seis meses.

Para isso, o guardião anterior passa ao novo guardião um broche de tiragem limitada, que vai sendo passado a cada seis meses de guardião em guardião mediante uma cerimônia muito bacana de reconhecimento. Quer iniciativa mais simples e barata para reconhecer os defensores da sua cultura?

Meritocracia e tomada de decisões de gente

A meritocracia é praticada à medida em que a empresa aloca seus recursos escassos de acordo com o mérito relativo de cada colaborador. Os principais “recursos escassos” à disposição de uma empresa para distribuição são:

- Aumentos de remuneração fixa para retenção de talentos 65% dos Americanos declara não ter sido reconhecido por um bom trabalho no ano de 2011 (Bersin, 2012);
- Promoções e movimentos laterais, quando há vagas a serem preenchidas (obedecendo ou não a um plano de carreira); •

- Participação em lucros e outras bonificações estruturadas, quando houver programa (e lucro);
- Incentivos de longo prazo, como stock options, partnerships e planos de retenção.

Demissões são uma decisão importante de meritocracia que apesar de não ser agrupável com outros recursos escassos pode ser tratada neste mesmo tema.

Para que uma empresa possa tomar essas decisões, ela tem que necessariamente aplicar algum tipo de diferenciação de talentos, que começa, inevitavelmente, com algum tipo de avaliação, ritual ou processo que ordene os colaboradores da empresa por diferentes critérios. Os principais critérios que observamos nas empresas de maior sucesso são:

- Desempenho, ou resultados atingidos no seu sentido mais amplo (foco no passado; pode mudar bastante com o tempo)
- Fit cultural, ou o quanto um colaborador se comporta de acordo com os comportamentos que são importantes para o negócio (tende a mudar pouco com o tempo).

- Potencial de geração de mais resultados, ou o quanto um colaborador pode aumentar seu impacto na empresa (foco no futuro; muda mas não muda muito com o tempo)

Como já vimos anteriormente, somos contra qualquer tipo de fórmula matemática que “cuspa” um resultado para o eixo desempenho com base no painel de metas do colaborador. Achamos que esse tipo de simplificação é detratinal à uma cultura de alto-desempenho baseada em criatividade e inovação (apesar de acharmos que em alguns casos muito específicos de maturidade do sistema de gestão e do tipo de indústria isso pode funcionar. No Brasil, a única empresa que conhecemos que faz isso “bem” é a Ambev).

Como também já vimos antes, somos contra avaliações de competências complexas que tenham como resultado o fit cultural do colaborador. Elas consomem muito tempo de todos os participantes e acabam sendo manipuladas pelos avaliadores para que seu resultado final - geralmente uma média aritmética das diferentes competências e valores - se “encaixe” na visão de fit cultural que o avaliador tem do avaliado (leia mais sobre o tema [aqui](#)).

Algumas empresas possuem questionários complexos de potencial baseados em learning agility ou outras metodologias. Também não achamos que o Retorno sobre Investimento desse adicional de complexidade seja interessante.

O que fazer então?

Em primeiro lugar, é importante entender que esses três critérios que discutimos não são suficientes para se tomar todas as decisões de gente. Desempenho, fit cultural e potencial são importantes mas não suficientes quando precisamos decidir como alojar os recursos da nossa empresa. Gostamos de pensar que há outros 2 critérios que são bastante importantes e muito frequentemente ignorados:

- Impacto de perda;
- Remuneração relativa ao mercado.

Impacto de perda

O impacto de perda é relacionado à **a) importância do cargo para a empresa, e b) quanto difícil é substituir o colaborador no mercado.**

Se formos brincar com uma hipótese ilustrativa, seria o colaborador da Coca-Cola que sabe a receita secreta do produto em sua cabeça. Supondo que só ele saiba a receita, e que ela não esteja escrita em nenhum lugar, a perda desse colaborador seria o fim da empresa. Claro que é um exemplo extremo.

Em algumas empresas, no entanto, algum tipo de conhecimento especializado pode estar concentrado em poucos profissionais. É o caso, frequentemente, de certos tipos de desenvolvedores de software, que além de cruciais para o bom andamento de produtos digitais, podem ser extremamente difíceis de serem substituídos, o que gera um coquetel perigoso para a empresa. Naturalmente, se um colaborador puder ter um impacto grande e negativo em uma empresa, esta deverá priorizar recursos a este risco, de modo a garantir a continuidade dos seus negócios.

Por outro lado, se o cargo é muito importante mas o profissional pode ser facilmente substituível no mercado, o impacto de perda é menor.

Remuneração relativa ao mercado

Outro fator importante que influencia decisões de gente é o “preço” de mercado de um colaborador. Se um colaborador está ganhando mais na sua empresa do que ganharia em outra empresa do mercado, quer dizer que sua empresa está pagando mais caro do que o mercado, e portanto, que há chances razoáveis de que o colaborador não receba uma oferta que o faça sair da sua empresa.

O oposto é verdadeiro: se seu colaborador ganha menos na empresa do que ele ganharia no mercado, as chances de receber uma proposta fatal são grandes, e portanto você deve, tudo o mais constante, corrigir essa disparidade para que o risco de perda diminua.

Como formatar o processo de avaliação: a Talent Management Review

A **TMR** é bem simples.
O processo tem 3 fases:

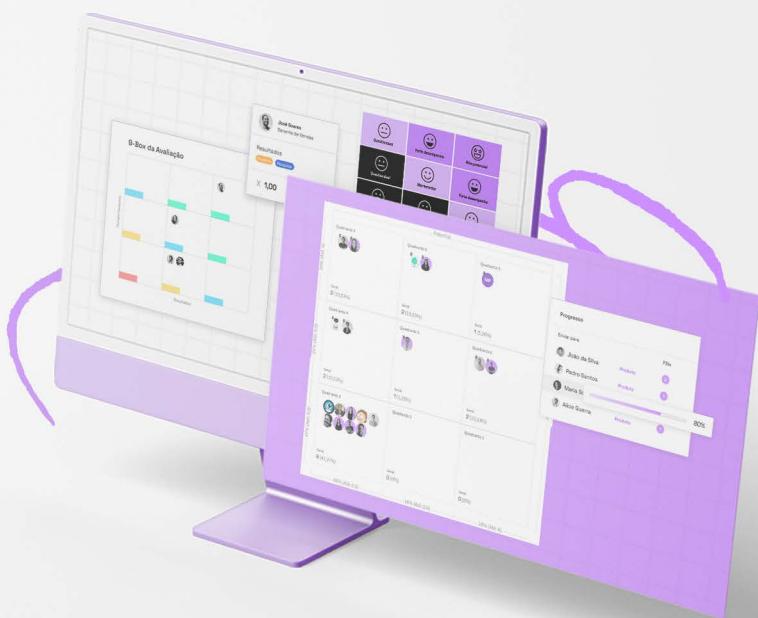
- {■ Avaliação;
- Calibração;
- Tomada de decisões.

Na avaliação, cada gestor avalia seus liderados em 6 questões de múltipla escolha, em uma escala variável (customizada por pergunta) de 5 opções (para aumentar a variabilidade). As 6 questões medem os 6 critérios que já falamos:

- {■ Entrega/Impacto
- Fit cultural
- Potencial
- Impacto de perda
- Remuneração relativa ao mercado

Na calibração, gestores sentam juntos com a área de gente para “calibrar” suas notas. A idéia aqui é ter certeza de que as avaliações estão o mais precisas possível, através da comparação entre as “réguas” dos diferentes gestores. Aqui, devem ser ajustadas as avaliações de gestores “linha dura” e gestores “bonzinhos”.

Por fim, com as avaliações calibradas gestores e RH seguem para uma rodada de tomada de decisões. Nela, os colaboradores são analisados de maneira gráfica com a ajuda de uma matriz (pode ser usado o 9-Box).



A Avaliação

Para ilustrarmos como funciona a etapa de avaliação, vamos mostrar um processo de avaliação hipotético configurado na Plataforma Qulture.Rocks.

Neste exemplo, sugerimos o nome dos critérios, a descrição dos critérios (que é escrita de modo a ajudar o gestor a avaliar seu colaborador naquele critério) e a escala de avaliação:

Entrega e resultados: o desempenho

Entrega e resultados

Avalie a entrega, os resultados atingidos e o impacto gerado pelo seu liderado na empresa em relação ao que é esperado para o seu cargo, seu nível de senioridade e/ou sua remuneração. Lembre-se: o grande valor desse exercício é avaliar seu liderado em relação aos seus pares e colegas.

- Muito abaixo do esperado Abaixo do esperado Dentro do esperado Acima do esperado Muito acima do esperado

Acho que a Angela vêm entregando excelentes resultados, francamente acima do que eu espero para uma pessoa da sua senioridade. Como analista, ela entrega além do que se espera para uma analista, redesenhando processos e fluxos de maneira pró-ativa, encabeçando projetos de complexidade média e tocando todas as suas rotinas sem minha intervenção. Vejo inclusive que nenhum outro analista comparável entrega no nível dela, inclusive em outras áreas com as quais tenho contato.

No caso da entrega (resultados e impacto), faz sentido avaliar os colaboradores em relação ao que é esperado do seu cargo, da sua experiência e de seu grau de senioridade.

Potencial

Potencial

Avalie o que você imagina ser o potencial desse liderado para, no futuro, assumir responsabilidades maiores na empresa, sejam elas responsabilidades gerenciais (como líder de pessoas) ou técnicas/funcionais (como líder técnico em carreira em formato de "Y"). Lembre-se: o grande valor desse exercício é avaliar seu liderado em relação aos seus pares e colegas.

Baixo
potencial



Médio
potencial



Alto
potencial

Ainda não tenho grande clareza sobre o potencial da Angela para assumir grandes responsabilidades aqui na Dunder. Mas da visibilidade que tenho, entendo que ela esteja no "meio do grupo", sem ser um destaque negativo nem positivo, diferentemente de alguns outros comparáveis que são claramente potenciais diretores da empresa (Dwight, por exemplo) ou que claramente estão já no seu limite (Abe, por exemplo).

Veja que nesse caso a escala muda para acomodar um novo critério sendo avaliado (nesse caso potencial), critério esse que não comporta ser avaliado em relação a expectativas.

Fit cultural

Fit cultural

Avalie o fit do seu liderado com a cultura da empresa. Uma boa forma de pensar nisso é pensar no "impacto líquido" que o seu liderado tem na cultura da empresa - se ele se encaixa bem, ele tem impacto neutro. Se ele não se encaixa bem, ele tem impacto negativo. Se ele se encaixa muito bem, ele pode eventualmente adicionar à cultura da empresa inspirando outros a se comportarem de acordo com a cultura e servindo de exemplo. Lembre-se: o grande valor desse exercício é avaliar seu liderado em relação aos seus pares e colegas.

Baixo Fit/
Detrator



Tem Fit /
Neutro



Alto Fit/
Promotor

Angela ainda tem um fit cultural relativamente baixo. Em diversos valores como "trabalhe com garra" e "se conheça por inteiro" vejo que ainda não há muita aderência: ela se desmotiva fácil com dificuldades (por exemplo no projeto de integração do ERP em que as questões burocráticas deixaram ela bem abalada por duas semanas) e têm pouca noção das suas limitações (por exemplo tendo pouca consciência do quanto ela se deixou abalar pelas dificuldades no projeto mencionado). Outros analistas comparáveis têm, em sua maioria, fit maior.]

Remuneração relativa ao mercado

Compensation em relação ao mercado

Avalie o quanto seu liderado tem de remuneração em relação a quanto ele poderia ter de remuneração no mercado (em uma empresa comparável). Empresas comparáveis são aquelas que oferecem um nível igual ou superior de, sem se limitar a, desafio, marca empregadora, "glamour", aprendizado, desenvolvimento e oportunidades de crescimento. Use seu melhor julgamento ao definir remuneração da forma que for mais relevante para o seu liderado (p.ex., dando mais ou menos valor para cada tipo de remuneração - fixa, benefícios, variável, stock-options - dependendo do que for valorizado por ele. Lembre-se que o mais importante é avaliar seu liderado em relação aos seus pares e colegas.

- Muito abaixo do mercado Abaixo Em linha com o mercado Acima Muito acima do mercado

A Angela ganha menos do que poderia ganhar no mercado. Dentre todas as pessoas que entrevistei para a vaga da Jessica, no começo do ano, não encontrei nenhum que não tivesse ganhando pelo menos 15% a mais do que a Angela. Isso leva em conta o salário fixo + pacote de benefícios dela, que é bem comparável ao mercado, dado que nesse nível de cargo não oferecemos bônus nem stock-options. Os pares da Angela todos estão mais alinhados com o mercado.

No caso da remuneração, o propósito é claro: entender se há funcionários que estão significantemente descolados da remuneração que este colaborador conseguiria no mercado em uma posição comparável. A idéia aqui é entender se há, por exemplo, grande probabilidade de o colaborador receber uma proposta superior de outra empresa ou se há margem ("gordura") para alocar recursos a outros colaboradores que possam estar ganhando menos do que o mercado lhes paga sem incorrer em risco de perder o dito colaborador.

Impacto negativo de perda

Impacto de perda

Avalie o tamanho do impacto que a saída desse liderado pode ter na empresa. Leve em consideração:

- A importância das responsabilidades desse liderado na empresa

- A facilidade/dificuldade de preencher essa vaga caso ela seja aberta

Por exemplo, se um liderado em alta importância mas sua vaga pode ser preenchida facilmente, o impacto é médio. Use seu bom julgamento e lembre-se que o mais importante é avaliar cada liderado em relação aos seus pares e colegas.



Angela ainda tem um trabalho e um conjunto de responsabilidades que tem relativamente baixo impacto de perda na empresa. Se ela saísse hoje, conseguiríamos realocar suas tarefas aos outros analistas e teríamos que deixar de fazer atividades de baixo valor agregado. No entanto, não acho que o impacto seja mínimo pois como falei ela tem entregas interessantes de reorganização e ganhos de eficiência para a área.

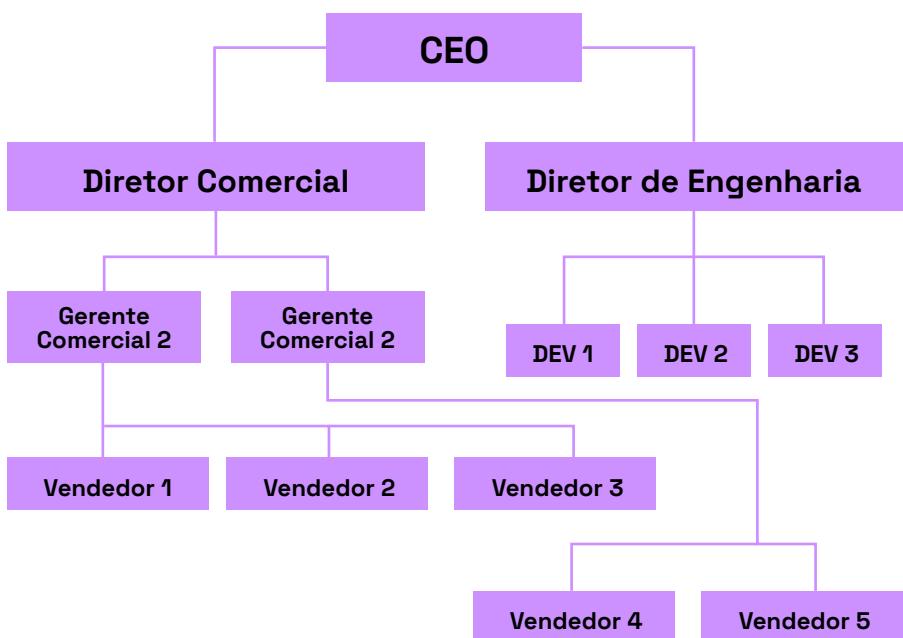
Calibração na TMR

A calibração tem um objetivo claro: checar a precisão das avaliações de cada um dos gestores sobre seus colaboradores. Aqui, há diversas formas de conduzir a reunião.

Uma dica é discutir as avaliações de critério em critério. Nesses casos, escolhemos por exemplo o critério “Entrega e resultados”. Então, ordenamos as “notas” dos colaboradores em “Entrega e resultados” e discutimos avaliação por avaliação, partindo dos extremos (nesse caso 1 e 5) e caminhando para o “miolo”.

Obviamente, pode não fazer sentido discutir todos os colaboradores da empresa de uma só vez, o que pode tornar a reunião muito longa. Nesses casos, escolhem-se os colaboradores de gestores de áreas similares, e são feitas múltiplas reuniões para cobrir todos os colaboradores da empresa.

Na figura abaixo, podemos ver uma sugestão de como as reuniões de calibração podem ser realizadas:



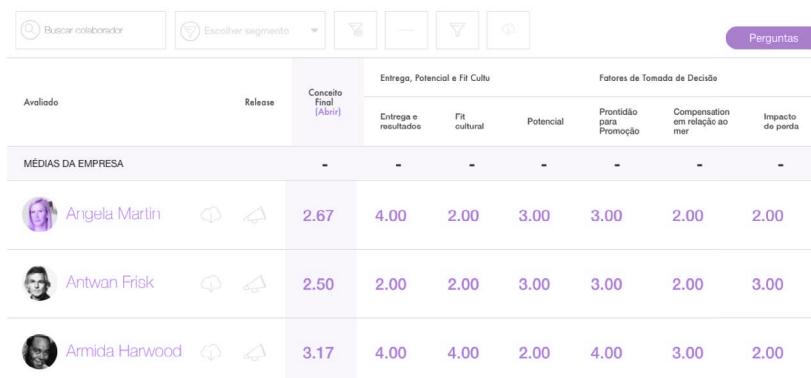


Neste caso, ocorreriam, por exemplo, **4 reuniões de calibração na empresa** (todas com participação da área de RH como mediadora):

- Gerentes Comerciais discutiriam as avaliações dos Vendedores;
- Diretor Comercial discutiria as avaliações dos Gerentes Comerciais;
- Diretor de Engenharia discutiria as avaliações dos Desenvolvedores;
- CEO discutiria as avaliações dos Diretores.

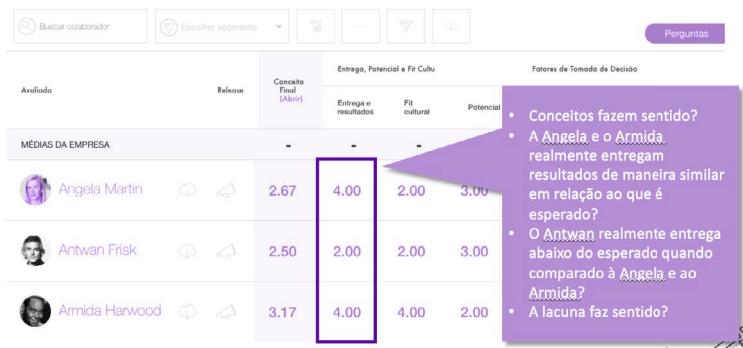
Aqui seria opcional uma discussão das avaliações de todos os membros da organização de vendas e de todos os desenvolvedores com participação dos dois Diretores da empresa e talvez do CEO. Use o bom senso. O objetivo é que diferentes avaliadores sejam discutidos em um mesmo fórum.

Na tela abaixo, da Plataforma Qulture.Rocks, você pode checar a tela de calibração, onde podem ser escolhidos critérios a serem analisados e em que podem ser criados segmentos de colaboradores a serem discutidos:



Avaliado	Release	Conceito Final (Abril)	Entrega, Potencial e Fit Cultu			Fatores de Tomada de Decisão		
			Entrega e resultados	Fit cultural	Potencial	Pontidão para Promoção	Compensação em relação ao mer	Impacto de perda
MÉDIAS DA EMPRESA								
 Angela Martin	 	2.67	4.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00
 Antwan Frisk	 	2.50	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00
 Armida Harwood	 	3.17	4.00	4.00	2.00	4.00	3.00	2.00

No caso abaixo, por exemplo, discutimos o critério “Entrega e resultados”:



Avaliado	Release	Conceito Final (Abril)	Entrega, Potencial e Fit Cultu			Fatores de Tomada de Decisão		
			Entrega e resultados	Fit cultural	Potencial			
MÉDIAS DA EMPRESA								
 Angela Martin	 	2.67	4.00	2.00	3.00			
 Antwan Frisk	 	2.50	2.00	2.00	3.00			
 Armida Harwood	 	3.17	4.00	4.00	2.00			

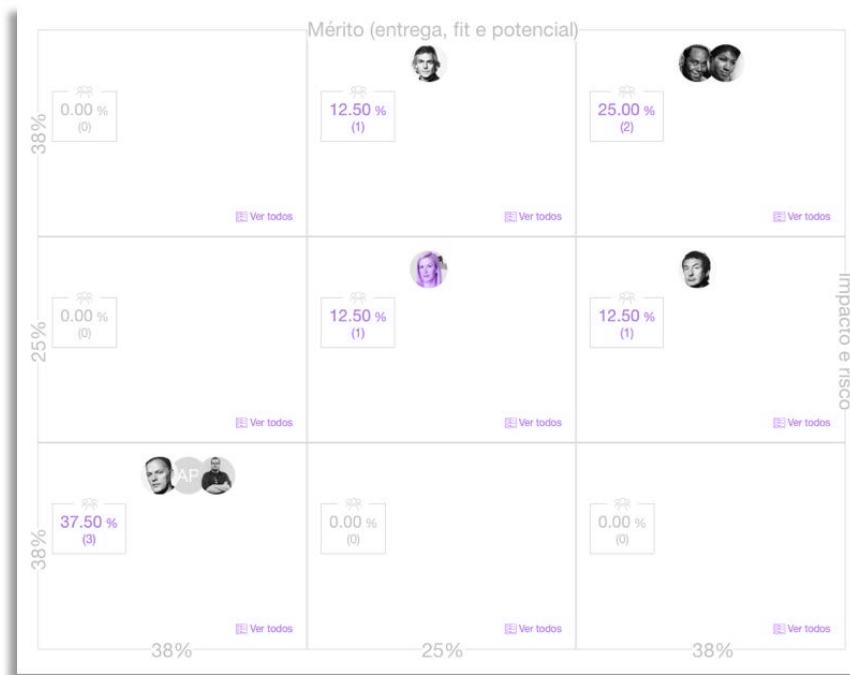
- Conceitos fazem sentido?
- A **Angela** e o **Armida**, realmente entregam resultados de maneira similar em relação ao que é esperado?
- O **Antwan** realmente entrega abaixo do esperado quando comparado à **Angela** e ao **Armida**?
- A lacuna faz sentido?

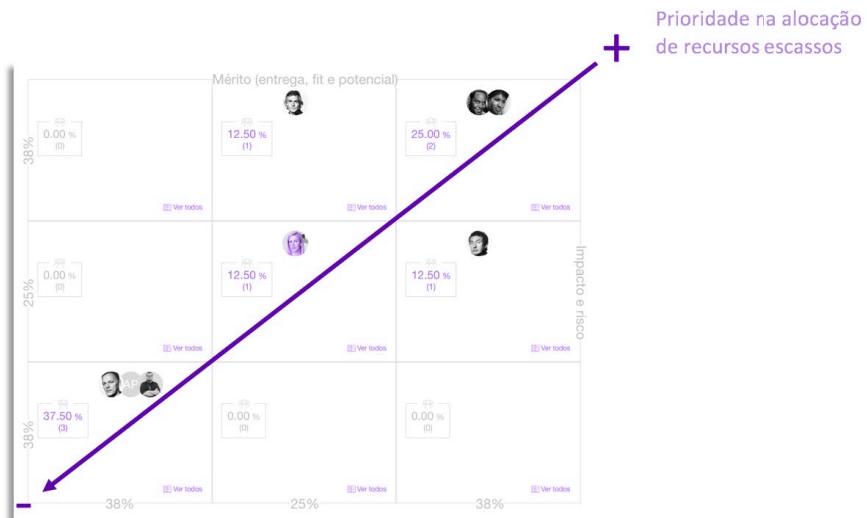
Tomada de decisões na TMR

As reuniões de tomada de decisões têm a mesma mecânica das reuniões de calibração. A diferença é que aqui já se parte do pressuposto de que as avaliações são precisas e calibradas, portanto o objetivo é ver os colaboradores da empresa em uma matriz gráfica que facilite a tomada das seguintes decisões (que já discutimos mas que vale relembrarmos):

- Quem deve ser promovido;
- Quem deve ser desligado;
- Quem deve ser treinado;
- Quem deve ser transferido para outras áreas/funções;
- Quem deve receber aumentos;
- Quem deve receber outros tipos de mérito (bônus e/ou stock-options)

Na matriz, a maior prioridade na alocação dos recursos escassos (dinheiro, oportunidades, promoções) deve ser dada aos colaboradores do canto superior direito. A menor prioridade, analogamente, está no canto inferior esquerdo:





No canto superior direito estão os colaboradores, em geral, que:

- Têm alto fit cultural;
- Entregam muitos e bons resultados;
- Têm alto potencial de assumir mais responsabilidade;
- Ganham menos do que o mercado;
- Têm alto impacto negativo em caso de perda;
- Estão prontos para serem promovidos.

No canto inferior esquerdo, por outro lado, estão os colaboradores, em geral, que:

- Têm baixo fit cultural;
- Entregam poucos resultados;
- Têm baixo potencial de assumir mais responsabilidade;
- Ganham mais do que o mercado;
- Têm baixo impacto negativo em caso de perda;
- Estão pouco prontos para serem promovidos.

Abaixo, damos um exemplo do tipo de discussão que pode acontecer nesse fórum:



O processo certo para a empresa certa

Nem toda empresa tem todas essas decisões de talentos a serem tomadas. Empresas jovens, por exemplo, não têm grande demanda pela organização do seu pipeline de talentos/plano de sucessão como empresas grandes. Empresas jovens muitas vezes não tem lucro a ser distribuído, a não ser para cargos em que a remuneração variável é prática corrente de mercado, como vendas.

Onde queremos chegar? Muitas empresas se preocupam de maneira desnecessária com decisões de gente. O ponto comum a todas as empresas são as decisões de aumentos de remuneração fixa e demissões por baixo desempenho ou baixo fit cultural. Essas são decisões que afetam qualquer organização, e que precisam ser tomadas de maneira ágil e bem informada. No caso de demissões, o objetivo da TMR não é buscar nuances de desempenho, mas sim desvios grandes, que muitas vezes já estão claros a todos os colaboradores da empresa.

Em seguida vêm incentivos de longo prazo, que são ferramentas de retenção ignoradas por grande parte das empresas, mas que são extremamente eficientes e positivas para a cultura da empresa. Para certos tamanhos e estágios de empresas, essas ações são inviáveis, mas passam a ser realidade à medida em que a empresa se estrutura mais.

Por fim, as decisões de promoções e aumentos são as últimas da lista, e importantes apenas quando a empresa já possui uma estrutura organizacional relativamente complexa, com vacâncias orgânicas (saídas voluntárias e involuntárias absolutamente normais) que precisem ser revertidas para que a empresa se mantenha funcionando bem.

É quando a empresa perde um gerente, por exemplo, e precisa decidir se promove alguma prata da casa ou se contrata alguém de fora da empresa para preencher a vaga. Se a opção for um recrutamento interno, a empresa deve levar em conta diversos aspectos como entrega de resultados, fit cultural, potencial, existência de sucessor na vaga de origem entre outros fatores para decidir quem seriam os candidatos internos mais indicados.



A cadênciā do Talent Science

Trimestre 1:

Na virada do trimestre

- Check-in de desempenho;
- OKRs da empresa e dos times (+indiv. para vendas).

Durante o trimestre

- Discussão das OKRs em 3 all-hands;
- Discussão das OKRs em 3 reuniões de diretoria;
- Elogios e reconhecimento baseados em valores.

Trimestre 2:

Na virada do trimestre

- Check-in de desempenho;
- OKRs da empresa e dos times (+indiv. para vendas).

Durante o trimestre

- Discussão das OKRs em 3 all-hands;
- Discussão das OKRs em 3 reuniões de diretoria;
- Elogios e reconhecimento baseados em valores.

Trimestre 3:

Na virada do trimestre

- Check-in de desempenho;
- OKRs da empresa e dos times e individuais para todos.

Durante o trimestre

- Discussão das OKRs em 3 all-hands;
- Discussão das OKRs em 3 reuniões de diretoria;
- Discussão das OKRs em 3 reuniões de times (diretores com seus gerentes, gerentes com seus supervisores, etc.);
- Elogios e reconhecimento baseados em valores.



Trimestre 4:

Na virada do trimestre

- Feedbacks 360-graus antes do check-in de desempenho;
- Check-in de desempenho;
- OKRs da empresa, dos times e individuais para todos.

Durante o trimestre

- Discussão das OKRs em 3 all-hands;
- Discussão das OKRs em 3 reuniões de diretoria;
- Discussão das OKRs em 3 reuniões de times (diretores com seus gerentes, gerentes com seus supervisores, etc);
- Elogios e reconhecimento baseados em valores.

No fim do trimestre

Talent Management Review.

6. Conclusão

Como vimos, o RH precisa mudar para se adequar à nova realidade empresarial em que vivemos: uma de concorrência extrema, inovações tecnológicas inesperadas e uma competição ferrenha por talentos que não são como os talentos de antigamente: são mais ansiosos, mais exigentes e menos fiéis aos seus empregos.

Além dessa mudança no entorno do RH, também vimos que muitas das práticas de gestão de performance como as conhecemos não se sustentam mais na teoria e na prática: o modelo de motivação de antigamente, que entende que profissionais dão o seu melhor quando extrinsecamente motivados para tal com bônus e outras recompensas não se aplica a profissionais criativos e Millennials. Os ciclos de gestão de performance que tentam matar dois coelhos com uma cajadada acabam não matando coelho algum: provêem informações incompletas para tomada de decisões e insumos insuficientes e contaminados para desenvolvimento. Por fim, CEOs acham que o RH faz milagre, e CEOs e RHs acham que a gestão de performance faz milagre.

Tudo isso posto, propusemos um sistema que tem como base 6 princípios: alinhamento, constância, construtividade, eficiência, aprendizado e foco no talento. Este sistema, que chamamos de Talent Science, está baseado em quatro grandes práticas: as metas ágeis, o feedback constante e baseado em valores e competências, os check-ins entre gestores e funcionários e em maior ou menor grau, dependendo do estágio de maturidade da empresa, a avaliação periódica de talentos (Talent Management Review™), que tem como propósito único gerar insumos para a tomada de decisões de talentos.

Tentamos não entrar em detalhes profundos sobre as práticas, pois trata-se de um material introdutório. Estamos todos na Qulture. Rocks disponíveis e ansiosos para discutirmos essa visão em detalhes, bem como oferecer nossas ferramentas web e mobile que facilitam - e muito - a implementação dessas práticas.

E se você não estava preocupado com o assunto, esperamos que agora esteja.

7. Leituras Sugeridas

Neste capítulo, vamos sugerir leituras avançadas sobre cada um dos temas sobre que falamos aqui no livro.

Gestão de Desempenho

[Gestão de Desempenho: O Que é e Como Funciona](#)

Problemas estruturais da avaliação de desempenho

[Drive, de Daniel Pink](#)

[The War for Talent](#)

[User-Centered Design \(UCD\)](#)

Checkins

[High Output Management](#)

[Avaliação de Desempenho, Por Onde Começar](#)

OKRs

[Aprenda Tudo Sobre OKRs \(Ebook da Qulture.Rocks\);](#)

[Gerenciamento pelas Diretrizes, De Vicente Falconi;](#)

[OKRs: O Que São e Como Implementar?](#)

One-on-ones

[One on One](#)

Cultura

[Amazon Leadership Principle;](#)

[Jeito 3G: Sonho, Gente e Cultura \(Ebook da Qulture.Rocks\);](#)

[Where the Happy Talk About Corporate Culture Is Wrong;](#)

[Team of Teams.](#)

Outros temas relacionados

[Work Rules](#)

**qulture
rocks**

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