

# R&S summit

## **TRANSCRIÇÃO** Cultura "Dia 1" da Amazon

É um prazer estar com vocês aqui nesta manhã. Eu sei que vocês esperavam o secretário, não é? Mas eu estou aqui e vou tentar substituí-lo um pouco. Não para falar da mesma coisa, mas para falar de Amazon, falar de cultura.

É interessante falar sobre cultura, porque cultura é algo tão subjetivo, às vezes, e, ao mesmo tempo, tão importante no nosso trabalho. Quando a gente fala de talent acquisition, ou falamos de recrutamento e seleção, a questão cultural é intrínseca. Quando nós não conseguimos atuar de forma cultural na atração dos talentos, nós estamos como que misturando ingredientes.

Imagine que, por exemplo, você vai fazer uma sopa em casa, você vai cozinhar, e você vai colocar os ingredientes certos para fazer aquela sopa. Que sopa podemos fazer aqui? Vamos pensar. Quem pode me ajudar? Sopa do quê? O que vocês gostam de cozinhar? Legumes.

Sopa de legumes. Você vai lá e coloca os legumes que você gosta. Daqui a pouco, você coloca uma carne diferente, um tempero indiano, mistura com um tempero chinês e começa a virar uma maçaroca.

Isso é cultura miscigenada e que não consegue encontrar consistência, não tem sabor, não tem, de fato, uma cultura forte dentro daquela organização. Por isso que talent acquisition é o primeiro lugar e talvez até o mais importante no processo de consolidação da cultura organizacional. Eu vou dizer para vocês que na Amazon eu me surpreendi, porque eu venho de empresas tradicionais, indústrias automotivas, químicas, serviços, e quando eu me candidatei para participar do processo da Amazon, eu devia ter falado diferente, eu devia ter falado, quando a Amazon me procurou.

Mas quando eu me candidatei para o processo da Amazon, eu disse, não, não vão me chamar, porque eu estou acostumado a processos, porque a indústria

automotiva é assim, processos, qualidade, projetos, são excelentes todos nesses itens, nesses processos, nesses conjuntos. E eu disse, não, aqui eles vão querer talvez pessoas que estejam mais voltadas à tecnologia, competências técnicas um pouco mais interessantes para o meio da tecnologia, e eu não tenho isso, eu sou mais da era da qualidade total, do Brasil empreendedor, sabe aquela coisa bem antiga? Acho que estou revelando minha idade aqui para vocês, mas estou escondendo um pouquinho. E eles me chamaram.

E o interessante, eu passei. Quando eu passei, eu disse, não, acho que eu enganei essa turma. Consegui enganá-los direitinho.

Mas é interessante que quando passamos no processo e começamos a entender a cultura, as competências ali inseridas, nós começamos a nos apaixonar pela cultura, porque ela não se importa tanto de onde você vem, que é algo que nós aprendemos tanto, não é? Nós aprendemos tanto em... Ah, eu esqueci de dizer, eu comecei em recrutamento e seleção, em RH. Hoje eu sou generalista, mas o meu princípio foi recrutar, a gente chamava recrutamento e seleção, muitos ainda chamam assim, mas hoje em dia é talent acquisition, tem alguns nomes mais sofisticados. Eu já ouvi, qual foi outro dia? Ah, não lembro, mas design de talentos, tem umas coisas bem diferenciadas.

Mas na minha época era recrutamento. Você vai para o recrutamento, você vai fazer triagem, porque é por onde começa. Ah, mas eu quero fazer entrevista, você é psicólogo? Não, então não vai fazer.

Vai fazer triagem de currículo. E eu lembro que quando nós começamos nesse processo, a ideia da referência de onde a pessoa vem era fundamental. Então, de onde a pessoa vem? Qual é a empresa? É de renome? Não é de renome? E a faculdade? É de renome? Não é de renome? Então nós tínhamos todo esse mecanismo de qual é o status de onde a pessoa vem.

E não as competências. Na mesma época eu defendia o meu TCC de seleção por competências. Eu tinha estudado, lido livros sobre seleção por competências e eu pensava, nós precisamos mudar esse panorama e parar, por mais que a gente

fale que vamos fazer seleção por competências, parar de fazer apenas seleção ou atração, na verdade, por referências.

Porque a gente fala que é seleção por competências, mas a atração é por referências. E é aí que eu comecei a me ligar que a cultura vem das competências e não das referências. Bom, voltando então para a Amazon.

Estou na Amazon há nove anos. Comecei na empresa quando tudo era mato, assim que a gente fala. Ela era uma empresa que já vendia livros e Kindles, adoro livrarias, tá, gente? Adoro livrarias.

Mas foi aquela época em que as livrarias começaram a cair, a Amazon começou a se sobressair, mas não havia as outras categorias. E o meu objetivo ali era montar o RH, eu era funcionário número um do RH, montar o RH para que nós pudéssemos crescer em operações, pudéssemos desenvolver, expandir, lançar as categorias. Mas, vejam, o Brasil era uma startup.

Então, a gente fala, ah, Amazon, grandiosa no Brasil, mas o Brasil era uma startup. Então, era aquela coisa. Eu me recuado do primeiro dia, que foi um choque cultural, a Josi, que está aqui, que é do meu time, ela vai lembrar, porque eu sempre conto essa história.

Eu lembro que o choque cultural foi muito interessante, mas eu estava disposto. Vejam, eu venho de uma geração, olha eu contando minha idade de novo. Eu venho de uma geração que o objetivo era ter uma sala do diretor de RH. Escrito assim, diretor de RH. Se tivesse um sênior na frente, então... Perfeito. Uma máquina de café.

E eu tinha, hein, uma Nespresso, na minha empresa anterior. Carro da empresa, para fazer o que eu quiser, uma secretária. Então, ali, tudo, geração X, aquela coisa do objetivo, pronto, cheguei no topo.

Mas não preenchia esse vazio. Faltava alguma coisa. Que coisa era essa? Fazer parte do mundo? Porque o mundo não é nada disso.

Isso é ilusão. Então, como eu poderia entrar nessa cultura da Amazon? E aí veio o choque. Meu primeiro dia de empresa.

Entro na Amazon, e eu pergunto para a assistente executiva, do principal executivo ali presente, olha, eu sou a pessoa que veio para o RH, mas eu não fui arrogante, nada disso, tá, gente? Eu sou a pessoa que veio para começar o RH, tudo. E eu queria saber, onde é a sala do RH, porque eu preciso falar sobre salário com uma pessoa que está... Já era o primeiro assunto. Salário com uma pessoa que está me perguntando aqui.

Aí ela pegou um fone de ouvido e falou assim, está aqui a sua sala. Então, quando eu vi aquilo, não é todo mundo assim, tá, gente? Não fiquem com essa impressão negativa da empresa. Mas quando eu ouvi aquilo, me chocou tanto, mas, ao mesmo tempo, foi uma revolução interna.

Porque eu não teria sala naquele momento. Na verdade, eu não tive nem cadeira. Porque eu me lembro que no segundo ou terceiro dia que eu cheguei, a minha estação de trabalho estava sem cadeira.

Eu perguntei, cadê a minha cadeira? Ah, fulana de tal levou lá para fazer uma reunião. As pessoas pegam as cadeiras uns dos outros aqui para fazer reunião, e a gente fica como? Ah, espera aí, fique em pé. Tá bom.

Então, cultura significa você estar aberto ao aprendizado constante, à transformação. Quem está fechado não se acultura, não se transforma, não evolui. Nós aprendemos isso com Darwin, pessoal.

Nós aprendemos isso na ciência. As pessoas, elas evoluem, aquelas que se adaptam melhor. Se nós não aprendermos a nos adaptar, sinto muito, você não vai se aculturar, você não vai participar desse processo transformador, revolucionário que a civilização passa agora.

As pessoas falam de AI, falam de tecnologia, falam de novo momento da civilização, futuro do trabalho. Ah, muito lindo. Mas, se eu não estiver aberto, não vou fazer parte disso.

Vou ser aquela pessoa sonhando com a máquina de Nespresso na sala. E a plaquinha, diretor de RH, Sênior. Bom, cultura dia um da Amazon.

Vamos falar um pouquinho sobre ela. Aqui é um pouco do que nós temos na agenda da apresentação. Eu vou tentar cumprir aqui o tempo.

Eu fico sempre olhando para o tempo ali, eu fico pensando que é uma bomba. E é interessante, quando estamos dando palestra, porque começa a piscar quando está no final. Eu quase pulo do palco, porque dá medo.

Vamos falar um pouquinho do que é o dia um. É uma expressão criada pelo Jeff Bezos, o chefinho. O chefinho criou essa expressão, dia um, na primeira carta aos acionistas da Amazon, em 1997.

E ela representa um estado de espírito. Agir sempre como se a empresa ainda estivesse no seu primeiro dia de operação. Com urgência, humildade, fome de inovação e foco absoluto no cliente.

Então, vejam, nós, quando pensamos em dia um, significa que todo dia é o seu primeiro dia de trabalho. É algo que parece difícil de pensar. Mas eu tenho certeza que em muitas empresas de vocês é como vocês se sentem.

Parece que um dia a empresa dizia algo, no outro dia é outra completamente. Você trabalhava em um projeto, hoje e amanhã você trabalha em outro. E aquele que você se dedicou tanto foi completamente cancelado.

Revertido, transferido para outra pessoa. Você estava em uma organização, e amanhã você está em outra organização completamente distinta. Essa transformação faz parte da dinâmica que nós vivemos hoje nas corporações.

E dia um também inclui o sentimento, a emoção, o humano diante dessas transformações. Como você se porta, como você reage diante dessas transformações. Porque uma coisa é a organização ter essa dinâmica.

A outra é como você reage. Então, você reagir ao dia um como que legal, eu estou aqui nesse dia um e estou disposto, aberto, pronto para me adaptar, pronto para transformar e fazer acontecer, inovar. Nossa, Rafael, mas você está há nove anos na empresa.

Ainda é seu dia um? É. E acreditem que ele não é tão lindo assim. Ele tem tanto pontos positivos quanto pontos de desenvolvimento. Quando eu sair daqui hoje

do evento e for para o office, eu tenho certeza que os pontos negativos estarão me esperando.

Porque eu estava de férias. Hoje é meu primeiro dia de retorno. Então, imaginem, eu vou chegar lá e... Ah, dia um, mas é o dia um também com aquela marreta.

E eu estou preparado. Porque se você está adaptado e consegue absorver, você se transforma. E o dia dois? É o temido dia dois.

Você trabalhar em uma cultura de dia um significa você não deixar que o dia dois aconteça. Gente, isso aqui é conselho para casamento, não é só para a empresa. Quem é casado aqui? Agora, quem é casado há mais de dez anos? Aí, ó, conselho, pessoal.

E quem é recém-casado? Esse é o conselho para vocês recém-casados também. Não deixe chegar no dia dois. Porque o dia dois, sabe o que o Jeff Bezos fala que é? A morte.

A morte. E, veja, ele diz assim, dia dois é estagnação, seguida de irrelevância, seguida de declínio doloroso e agonizante, seguida de morte. E é por isso que na Amazon é sempre dia um.

E a gente fala, ah, que bom, não é? Porque quando nós entramos no dia dois, é a hora de mudar. Ou mudar de empresa, mudar de carreira. E não tem problema nenhum com isso.

Quantos de nós fazemos uma transição de carreira? Quantas pessoas eu encontrei na Amazon que não mais se encontravam no seu próprio dia um e que resolveram transicionar? Foram para outros lugares, para outras carreiras, e está tudo bem, pessoal. Está tudo bem. Mas se você quer se manter onde você está na sua carreira, é importante que você tenha um propósito naquilo que você faz. É basicamente isso o dia um. Ter propósito, estar aberto ao seu propósito. Porque se você começa a simplesmente se deixar levar, sabe aquele trabalho que você põe o crachá e o crachá tem o peso de uma bigorna, e você entra e você fala, ah, eu preciso de três litros de café para eu conseguir começar a trabalhar.

Esse é o lugar que é o dia dois para você. Se você está se sentindo assim, faça um autoexame. E procure entender se você consegue reverter para voltar para o dia um.

Se você não conseguir, então é hora de você buscar o seu dia um em outro lugar. Bom, os pilares do dia um são obsessão pelo cliente. A Amazon tem uma obsessão pelo cliente e ela vai buscar tudo pelo cliente.

Mas lembre-se, o candidato também é cliente. O funcionário é cliente. Então, quando nós tratamos mal o candidato, não damos retorno, não damos feedback, ou demoramos para dar retorno, ele nos procura e a gente, ah, não estou tendo tempo porque preciso buscar novos candidatos, estamos tratando mal o cliente.

Isso é inadmissível para a Amazon. A Amazon tem indicadores específicos em recrutamento e seleção para que nós não deixemos com que isso aconteça, porque eles são clientes primorosos. Um outro, resistir a proxies.

Processos são meios, não fins. Quando o processo vira objetivo, a empresa entra no dia dois. O que é isso? Sabe aquela coisa de standard, padrão? Não, o processo é esse, estou seguindo o processo, e é assim que funciona.

Não. Qual é o seu gut feeling? Qual é a sua sensação? O que você precisa fazer para que o seu cliente ou candidato tenha a melhor experiência? Para que você encontre o melhor talento? Qual é a sua atuação? Se for necessário você romper com um processo, com uma política, faça. E vai dar tudo certo.

Adotar tendências externas. Empresas, no dia um, abraçam as grandes tendências de mercado antes de serem forçadas. Elas não ficam resistindo.

Não, mas esse sempre foi o nosso jeito de fazer, eu estou fechado aqui, é isso que eu vou fazer, e pronto, acabou. Não, elas abrem-se para o mundo. Porque o mundo é a realidade.

E não ali o meu cantinho. E decisões de alta velocidade. Tomar decisões de qualidade com 70% da informação desejada.

Sabe aquelas empresas em que o CEO demora para tomar uma decisão? Ou o gestor, o diretor. Ele, não, não é suficiente. Traga-me mais dados, mais dados, mais dados.

E aí o projeto fica seis meses rodando, e quando acontece algo como a concorrência toma os melhores candidatos, nós não conseguimos mais o pipeline

de talentos, ou começamos a ter um atrition, um turnover muito alto na empresa, ele culpa o RH, ele vai lá e fala assim, RH não fez nada. Claro que eu fiz, eu apresentei para você o projeto, mas você não tomava decisão, você queria 100% de certeza, não existe 100% de certeza. Nem que você vai estar vivo.

Com 70%, já toma decisão. É assim que nós vamos para frente. Esses são os 16 princípios de liderança da Amazon, ou competências.

Não é aquilo que nós costumamos, às vezes, dizer. Podem ser as competências da Amazon. São os princípios de liderança.

Nós vivemos isso, na alma. E não porque fomos doutrinados. Um pouco, talvez, é natural.

Mas porque fomos contratados com base neles. Então as pessoas que estão na Amazon, elas foram de forma altamente, minuciosamente investigadas a respeito destes princípios de liderança. Se elas não baterem com um destes princípios, não entra dentro da entrevista, do processo de entrevista.

Porque eles são a base de tudo o que nós somos, culturalmente falando. Certo? Então, quem tiver interesse, tudo o que eu estou dizendo aqui é aberto ao público. Não tem nada que seja confidencial, fiquem à vontade para pesquisar, que a internet vai trazer tudo.

Cada entrevista na Amazon avalia explicitamente dois a três leadership principles, princípios de liderança, por entrevistador. Então ele vai fazer perguntas por competências. Não são perguntas de... Me fala quais são seus pontos positivos. Me conta aí quais são seus pontos negativos. Me fala o que sua esposa acha de você. Não, não tem nada disso.

São entrevistas por competências, baseadas no passado, em fatos, em realidade. A filosofia do processo de contratação. Como que a gente faz? Primeiro nós definimos o padrão.

E vejam, estou falando de algo aqui que, tecnicamente, eu conheço, mas eu não opero no dia a dia. Então pode ser que... Não sei se a Josiane Mena está por aí, mas ela ia vir aqui, que é a minha colega de Talent Acquisition, e, se eu falar alguma bobagem, ela me corrige. Mas, assim, nós definimos o padrão, primeiro alinhado aos princípios de liderança.

Então sempre os princípios de liderança são os principais. Ah, mas eu quero alguém que saiba operar tal máquina. Eu quero alguém que saiba programar isso e aquilo.

Ótimo, muito bom, mas isso é secundário. O primordial é o princípio de liderança. Depois nós vamos estruturar o loop de entrevistas.

Esse loop de entrevistas tem que ter entrevistadores que sejam mesclados, porque, normalmente, a gente tem loop de entrevistas, geralmente, nas empresas, aquele que é meu amigo, aquele outro que trabalha do meu lado, o outro ali que conhece como que é a minha área, não é assim? E fica superfácil de conseguir alguém como eu, como eu sempre quis. É aquele ambiente narcísico que a gente constrói dentro da nossa organização. Eu, às vezes, olho para as empresas e vejo, assim, vários globos narcísicos, áreas onde aquele gestor criou os seus filhotinhos.

Não pode ser assim ou a cultura não vai se fazer presente. Por isso que os loops têm que ser mesclados com entrevistadores de áreas distintas, de locais distintos e que tenham perfis distintos, mas que tenham competência para fazer a entrevista. Então eles passam por todo um processo de qualificação para a entrevista.

Todos que fazem entrevistas passam por um processo minucioso de qualificação. E há uma revisão do Bar Razor. Acho que vocês talvez já tenham ouvido falar do Bar Razor, vou falar daqui a pouco sobre ele.

Ele vai ser o guardião do standard da Amazon. Ele é... Olha, gente, eu sou Bar Razor na Amazon. O processo que eu fiz levou cerca de um ano para eu me tornar Bar Razor, para eu ser certificado.

Um ano. E eu sou de RH. Então eu fui para os Estados Unidos, eu fiz um curso naquela época, voltei, eu fui mentorado por Bar Razors de alta experiência, havia um comitê, enfim.

É um processo muito demorado, mas que você se qualifica mesmo culturalmente, você passa a entender as minúcias do que é a cultura da empresa. Vamos falar

então do Bar Razor. O Bar Razor é um funcionário experiente da Amazon, treinado e certificado especificamente para garantir que cada contratação eleve e nunca rebaixe o padrão médio da empresa.

Sabe quando a gente não consegue mais candidato? A gente fala, ai, não estou conseguindo candidato. Mas tem esse aqui, sabe? Tem o Juscelino aqui, que ele, olha, ele atende ali 40% do que você está pedindo, 60%. Vamos colocar ele? Vai, porque você não tem ninguém.

Não. É preferível você não contratar ninguém do que você colocar alguém que não vai elevar a barra. Porque a barra na Amazon, ela eleva o tempo todo.

Então, por exemplo, um gerente sênior, ele hoje entrega resultados de uma determinada forma. Daqui a seis meses, o que vai ser cobrado dele é 50% mais do que ele faz. O que ele vai precisar desenvolver é 50% mais do que ele faz.

Então, a barra é constantemente elevada internamente. Então, para você trazer alguém que vai se desenvolver e vai rampar, você precisa trazer alguém que realmente eleve desde já essa barra. Certo? O que essa pessoa tem de poderes formais? Conduzir uma entrevista independente do loop? Vetar qualquer candidato? Como assim? Mas o hiring manager, o dono da vaga, ele quer aquela pessoa.

Eu, como barraiser, digo, não vai, não entra. Mas eu tenho que justificar, tenho que dizer o porquê. Não entra por conta disso, disso e daquilo.

Ele não atingiu essa e essa barra. Então, eu vou lá e vou justificar com dados de como foi a entrevista e onde, em leadership principles, que ele não atingiu. Certo? Mesmo que haja uma aprovação unânime ou do próprio hiring manager.

Vou solicitar esclarecimentos antes de fechar o debrief, porque tem um debrief que nós fazemos com todos os entrevistadores para entender como foi a performance do candidato durante as entrevistas. E as contradições, como nós encontramos os princípios de liderança aqui e ali, as expectativas, enfim. Sempre sem qualquer viés, porque aqui o barraiser também vai ser o eliminador de vieses.

Ele é aquela pessoa que, quando encontra um viés, ele identifica e elimina, para que o processo seja o mais ético e comprometido possível com a cultura da

Amazon. E vai calibrar os entrevistadores para manter a consistência. O gestor da vaga nunca, nunca pode contratar sem o aval de um barraiser.

E, normalmente, o barraiser é uma pessoa que você não tem relação nenhuma. Ele pode ser uma pessoa dos Estados Unidos, uma pessoa da Índia, uma pessoa de qualquer outro lugar do Japão. E você fala... Mas como assim? Você não está entendendo a minha cultura aqui do Brasil? Não me interessa a cultura do Brasil, o que me interessa é a cultura da Amazon.

A entrevista estruturada na Amazon, como nós fazemos? Nós aplicamos um padrão de entrevistas. E uma coisa que me surpreendeu foi que, quando eu fui entrevistado na Amazon, e algumas empresas fazem isso, não é exclusividade dela, talvez as de vocês já façam isso também, eles mandaram para mim um kit de preparação para entrevista. Um kit.

E esse kit era o que vai ser perguntado, em geral, como as perguntas são feitas, que elas são perguntas por competência, são verificados os fatos que você relaciona, é para você trazer o histórico, tentar trazer o máximo de dados nas respostas, e explica o método STAR. Eles explicam direitinho para nós o método STAR, fala para estudar os Leadership Principles. Eu falei, o que é isso? Isso era para ser o meu truque como candidato.

Mas eles entregam tudo manual. Então, qual é o método STAR? S, situação. Quando você for responder as perguntas, se lembre da situação, qual era o contexto, qual era o cenário.

Tente trazer a descrição necessária para que você coloque a pessoa que está do outro lado dentro da sua história. T, tarefa. Qual era a sua responsabilidade específica? Porque muitos candidatos dizem, nós éramos assim porque nós fazíamos isso, eu era responsável pelo RH.

Mas o que você fez? Qual foi a sua responsabilidade nesse processo específico, nessa situação? A, ação. O que você fez diante desse contexto especificamente? E R, resultado. Qual foi o impacto? Mensurável.

Nós melhoramos muito a performance da empresa. A gente ajuda o candidato. Você não pode já colocar um X ali.

Ajuda o candidato a falar, é, vocês melhoraram a performance, você pode me contar um pouco mais com detalhes, se possível com dados, a respeito de qual foi essa melhoria de performance. Talvez você tenha algum dado, algum relatório específico da época em que você fazia gestão de talentos. Conta um pouco mais para mim.

Então você está ajudando o candidato, certo? Então nós fazemos isso para que a timidez, o nervosismo, essas questões, elas não sejam impedimentos para que haja o melhor processo seletivo possível na organização. O debrief, que é onde a decisão acontece, quando os entrevistadores se reúnem e vão discutir o que foi entrevistado. Vão discutir aquele candidato.

Então o debrief é por candidato, não é por vaga. Então nós vamos... Ah, mas tem três candidatos para aquela vaga. Não trabalhamos assim.

Nós trabalhamos por candidato. Então o candidato que foi entrevistado é o candidato que nós vamos avaliar. E se o candidato for aprovado, ele já vai para a oferta.

Nós não temos que ficar segurando o candidato para que outros sejam entrevistados e fazer comparação entre dois, três. Não. Se ele passou por todo esse processo, por todo esse filtro, esse funil, por que eu vou torturar aquele candidato ou perder aquele talento para outras organizações, ou frustrá-lo de tal forma que ele não se interesse mais pela empresa, se eu posso ser ágil e contratá-lo já? Certo? Bom, cada um submete um voto individual a respeito do candidato, descreve o que foi feito, e a inteligência artificial, eu vou dizer para vocês, ela ajuda, mas tem hora que atrapalha, viu? Como o Bar Razer, eu tenho visto, infelizmente, umas descrições que são esdrúxulas.

A pessoa vai lá e coloca algumas coisas na IA e diz assim, agora faz para mim a descrição de como foi a minha entrevista. Aí vem umas coisas absurdas. E a gente tem que ir lá, como o Bar Razer, e ajustar, educar a pessoa.

Como se fosse um jardim de infância. Dizemos assim, ô, querido, mas você precisa melhorar a sua descrição. Me pareceu que você usou um pouco de inteligência artificial.

Vamos tentar ser um pouco mais analítico aqui no seu texto? Cada um, no debrief, vai apresentar a sua justificativa, a justificativa do seu voto. E o Bar Razer vai ser o facilitador. É como se ele fosse o Gugu Liberato, o Silvio Santos.

Ele vai facilitar ali, mas de uma forma que os leadership principles versus os requisitos da vaga sejam contrastados. E ele vai fazendo as anotações necessárias, identificando falhas, identificando riscos, questões nesse sentido. É uma discussão aberta, todos podem falar, mas ela é muito focada, porque ela tem uma duração de meia hora, aproximadamente.

Ela tem que ser muito focada. E depois, ao final, há a validação do próprio Bar Razer. E o Bar Razer pode, sim, aceitar o voto da maioria, o voto do dono da vaga.

Mesmo que ele seja inicialmente contrário. Mas ele aponta quais são os riscos, ele aponta a necessidade de desenvolvimento, de mudanças, e aí uma decisão final é tomada. Certo? Então é assim que funciona o debrief.

Por que esse modelo funciona? Ele elimina o viés de afinidade, como nós falamos. Ele vai manter o padrão em escala. Todos os processos funcionam da mesma maneira na empresa globalmente, com todos os nossos mais de um milhão e meio de funcionários.

Prediz performance real. Então evidências comportamentais estruturadas são os melhores preditores de desempenho futuro. Muito mais do que o que você faria se você estivesse em uma situação... Isso não funciona para nós.

Aqui tem algumas dicas. E eu vou disponibilizar essa apresentação, pessoal. Não sei se o time da For Sales pode depois distribuir para vocês, mas está disponibilizado.

Mas como aplicar fora da Amazon? Tem como você aplicar, tem algumas dicas. Então, que os princípios da cultura, que sejam eles as competências, sejam eles os valores da sua empresa, não sejam apenas aquele quadro que fica na porta ou na entrada da empresa, e que ninguém segue, ou que é muito técnico. Ele tem

que falar a linguagem do funcionário, de todo e qualquer funcionário, ele tem que ser simples.

E ele tem que fazer parte do que é a realidade da cultura. Não adianta você só vislumbrar o seu ideal cultural, porque alguns colocam ser o mais inovador... Lindo, maravilhoso, mas o que isso traz de conexão com a cultura real? Designe um guardião do padrão. Essa pessoa precisa ser uma pessoa que, de fato, seja o embaixador cultural durante o processo seletivo.

Estruture perguntas por competências. Treine o método STAAR, ou um método similar ao STAAR, eu tenho certeza que vocês têm métodos similares que vocês aplicam hoje. Implemente o debrief estruturado para que haja ali uma organização no processo seletivo.

Messa e calibre continuamente. Bom, o dia 1 vai começar na contratação. Então, vamos imaginar, eu ouvi aqui na palestra anterior que o futuro é ter a área de talent acquisition como dona do onboarding.

E eu fico pensando, se parássemos para pensar, é algo óbvio, não é? Mas que não pensamos antes. Porque se nós, recrutamento e seleção, somos responsáveis por identificar o talento, trazer o talento, vender a empresa para o talento, inserir o talento ali dentro, como nós não vamos recebê-lo, acolhê-lo? A gente entrega, sabe aquela coisa da mãe? A mãe gesta o filho. A mãe cuida do filho no ventre.

A mãe pare o filho. Aí, na hora que ela pega o bebê e leva para casa, ela entrega para uma outra mulher e fala, ó, toma, filho é teu. Então, é natural que nós acolhamos esse filho e façamos um processo que seja adequado no dia 1, que é o processo do onboarding também.

Mas eu queria falar da contratação aqui. Contratar bem não é sobre encontrar o melhor candidato disponível, é sobre garantir que cada pessoa que entra eleva o padrão de toda a organização. Então, não é apenas bater meta.

E eu sei que somos cobrados sobre bater meta. Quantas vezes eu tive já discussões com times de talent acquisition, porque na Amazon, apesar de eu ter

começado com todos os subsistemas nove anos atrás, hoje eu cuido só do RH, e o RH é business partner. Então, eu sou cliente da área de talent acquisition.

E a gente desenha a estratégia, nós trabalhamos com toda a parceria com o time, mas nós não trabalhamos com a gestão do time de talent acquisition diretamente, apenas estrategicamente. E eu já tive várias discussões em que eu disse, lá no passado, eu não quero, não me interessa a sua meta. O que me interessa é a experiência, a cultura, é o líder que está entrando.

Mas, quando chega lá em cima, em Seattle, quem é responsável por recrutamento de seleção está interessado na meta, e está cobrando a meta do time de talent acquisition. Eu sei. Mas nós também temos que ter o papel de conseguir conectar e criar o business case, conectar essas metas com a realidade cultural, com a necessidade cultural da organização.

E ser francos com aqueles que nos cobram. Se eu estou sendo cobrado para bater meta, que é fechar a vaga, fechar a vaga, fechar a vaga, trazer candidato, trazer candidato, trazer candidato, eu preciso dizer para eles assim, perfeito, mas veja como está a nossa cultura hoje, veja como está o nosso turnover hoje. Faça as alianças necessárias com as outras áreas, trabalhe com RH, trabalhe com a área de desenvolvimento, mostre a relação que está tendo às cobranças absurdas, do ponto de vista de volume, do ponto de vista de metas que não têm fundamento direto com a cultura, o quanto elas estão sendo danosas, porque elas retornam para vocês em retrabalho.

Então, fazer esse tipo de reflexão é essencial. Trabalhem com princípios como filtro, ou competências como filtro, sempre, culturalmente. Processo como proteção.

No caso do Bar Razer, ele protege a organização de si mesmo da pressão, da urgência e do viés. Eu já vi vice-presidentes questionando o Bar Razer, vice-presidente dizendo, mas eu quero trazer esse rapaz, porque ele trabalhou para mim na outra empresa, e tal, tal, tal, e o Bar Razer, não. Não, ele tem esse poder.

Empresas que contratam melhor constroem equipes melhores e equipes melhores constroem produtos melhores. Aqui eu vou passar esse aqui para frente para dizer para vocês o seguinte. Muitas vezes nós temos que dizer não para a contratação.

Não para aquele candidato. Não para aquela pessoa que foi trazida. É não mesmo.

E quando não é a melhor decisão? É uma situação real. Um gestor técnico queria contratar um engenheiro que era muito qualificado para fazer um trabalho, qualificado para uma posição crítica. Todas as entrevistas técnicas foram positivas, o candidato impressionou o time inteiro, a pressão para contratar era alta.

E o que o Bar Razer identificou lá dentro? O Bar Razer identificou baixo alinhamento com um princípio chamado have backbone, disagree and commit. Esse princípio de liderança significa você ter a capacidade, ter a envergadura e discordar quando você sentir que precisa discordar. A empresa nos incentiva a discordar.

Então, nós temos que aceitar também quando somos contraditos, contrapostos. E commit, comprometer-se. Comprometer-se significa, sim, você discordou de uma decisão, aquela decisão foi tomada, porque a maioria entendeu que era a melhor decisão, mas você continua discordando.

Você não vai ser o chato que vai falar, mas eu discordo, eu discordo, eu discordo, e vai continuar discordando. Não, você tem que se comprometer e se engajar, mesmo que você discorde. Porque todo mundo sabe que você discordou, mas isso é um time.

E se a maioria foi por aquela decisão, você tem que se comprometer. Então, ele identificou o Bar Razer que aquele candidato tinha muita dificuldade nesse princípio de liderança. Não ia dar certo.

Era uma pessoa que evitava conflitos. Sabe aquela pessoa muito boazinha? Sim, sim, sim, sim. Muito passiva.

Concordava com posições que não eram as suas e nunca divergia, mesmo quando claramente errado. Esse tipo de profissional não daria certo na Amazon. Não dá certo.

Mas ele se desenvolveu, eu o trago para cá. Sabe esse estigma, essa síndrome do pai acolhedor, da mãe acolhedora, eu vou trazer para mim e vou treinar. Não funciona? Não, não.

Tem que elevar a barra. Nós estamos sempre buscando pessoas que estejam 50% melhores... Desculpem, melhores do que 50% do que as pessoas na mesma posição estão na nossa organização. Tem que elevar.

Nunca baixar a barra. Certo? O Bar Razer exerceu seu veto. Seis meses depois, o mesmo candidato foi contratado por um concorrente e, em menos de um ano, esteve no centro de problemas graves de integridade em decisões técnicas.

Não vou falar que concorrência é essa, mas acho que alguns já devem pensar qual é. Competência técnica sem alinhamento cultural não é um risco calculado, é uma certeza de problema futuro. O não certo protege a organização por anos. Bom... O que eu queria dizer para vocês aqui, nos slides finais, é o que realmente determina a retenção.

Porque o nosso papel como talent acquisition não é só bater meta de número de candidatos ou bater meta de contratação, mas é fazer com que a cultura se estabeleça, a cultura do dia 1, a cultura presente de construção, de inovação, de qualidade, de desenvolvimento. Para que eu possa fazer com que isso seja fortalecido, eu prefiro que a minha área de talent acquisition seja reconhecida como aquela que trouxe os melhores talentos, e não que trouxe a maior quantidade de talentos, e que essa maior quantidade saiu logo em seguida. Para fazer isso, eu preciso de retenção.

Eu preciso que esses talentos que entrem se afinizem com a cultura. Se forem talentos que não se afinizam com a cultura, não vai dar certo, vão sair. O meu trabalho é um trabalho de enxugar gelo.

É isso que eu fico fazendo, enxugando gelo. Será que é isso que eu quero fazer o resto da minha vida? Ou eu quero ter propósito naquilo que eu realizo? Por isso

que o dia 1 tem que estar conectado com o trabalho de talent acquisition. Em um estudo interno, a Amazon conduziu uma análise comparativa em dois grupos de contratações realizadas no mesmo período em funções equivalentes.

No grupo A, a alta competência técnica era um grupo de tecnologia, de engenheiros de software. A alta competência técnica e um alinhamento mediano com o leadership principles. O que é um alinhamento mediano? É aquela pessoa que passa no processo.

Ela passou no processo de leadership principles, mas ela não elevou a barra em tudo. Ela era muito boa no Bias for Action, que é a velocidade de ação. Ela era muito boa em Dive Deep, que é pesquisar profundamente, se aprofundar nas coisas, nos fatos, nos dados.

Mas em Backbone, não. Custom Obsession, mediano. E a média ali foi... Cinco. E passou. O grupo B, boa competência técnica, mas não é excelente. Não eram os melhores programadores do mercado.

Excelente alinhamento com o leadership principles. Elevavam a barra. Qual foi o resultado? O grupo B apresentou 40% mais retenção em 24 meses e performance consistentemente superior avaliada por gestores e pares.

Porque o que faz com que a competência técnica se desenvolva é a identidade que o funcionário tem com a empresa. E com os objetivos da empresa. Então, ainda que ele tenha menor competência técnica, ele vai desenvolvê-la porque ele está tão absorvido na cultura, ele está tão integrado àquela cultura que ele se interessa.

Ainda mais hoje em dia com a inteligência artificial, pessoal. Eu vejo isso acontecendo na Amazon. As pessoas que estão integradas com o propósito da empresa, porque hoje em dia nós temos desafios, não é, Josi, de inteligência artificial.

Quem desenvolver o projeto tal de IA na área de RH, toda a área de RH, todos os subsistemas, vai ganhar uma certificação. É porque a Amazon é pão duro. Você pensou que vai ganhar um carro, vai ganhar uma air fryer.

Não. Ganha uma certificação, ganha um font-icon, que a gente fala que é um ícone que você ganha e que fica lá no seu computador. É assim.

A gente tem que aprender com a frugalidade, que também é o leadership principle nosso. E as pessoas que se identificam mesmo com o seu propósito, elas participam, se envolvem, se desenvolvem. Eu vejo pessoas da minha equipe que não sabiam nem o que era IA.

E hoje estão desenvolvendo mecanismos, flows, processos, todos com IA. Então desenvolveram competências técnicas. Por quê? Porque se identificam com a cultura.

A cultura do dia 1. Agora, também vejo aquelas do dia 2. Também vejo. As do dia 2, ok, mas eu tenho que cuidar daquela contratação, eu tenho que... Tem muita gente faltando, tem pessoas em afastamento médico, eu tenho que tocar aqui o bumbo. O bumbo é importante, mas o essencial está sendo invisível aos seus olhos.

Nós vamos conseguir entender a cultura quando desenvolvermos mecanismos que controlam o bumbo. Mas através do propósito de nos desenvolvermos e sermos mais inteligentes para o dia 1, para o propósito do dia 1 na empresa. Então o grupo B versus o grupo A, em 24 meses de acompanhamento, teve 40% mais retenção.

A lição é, fiticultural não é algo bonitinho. Ai, que bonitinho, ele tem fiticultural com a empresa, ele gosta, ele posta no LinkedIn. Mas ele é o preditor mais robusto de performance sustentada e retenção de longo prazo.

Técnicas se aprendem, caráter e valores são muito mais difíceis de mudar. E olha, não é fácil, pessoal. Não é fácil permanecer na Amazon.

Muitas pessoas entram e passam pelo que nós falamos do hit the wall. Hit the wall é uma expressão que nós temos na empresa, que significa bater no muro, que é quando você, a gente fala, não é que quem entra na empresa começa a se hidratar com mangueira de bombeiro. Já pensaram como é que deve ser? Estou com muita sede, ai eu vou me hidratar com mangueira de bombeiro.

Como que vai ser? Aquela pancada, você não consegue beber. Porque é tanta informação, é tanta demanda, é tanta coisa acontecendo, siglas o tempo todo, acrônimos, reuniões de todos os tipos, mecanismos diversos, que se você quiser controlar tudo, colocar tudo dentro do seu guarda-chuva, você enlouquece. É

impossível, porque é um mundo, é um outro mundo, é como se fosse um outro planeta.

Então é necessário, eu costumo dizer que as pessoas precisam aprender a aprender por osmose. Entre. Comece a desenvolver o seu interesse.

Vá aos poucos, não se afobe, porque vai acontecer o momento em que você vai sentir a pancada do muro. A pancada do muro é assim, eu não consigo. Não vai dar certo.

Eu vou ter que ir embora, eu vou para outro lugar, e aí você começa a migrar para o dia dois. Vou voltar para onde eu estava. Você não avança, né? E isso é tão, eu não digo feio, mas é tão triste no ser humano, quando nós, ao invés de avançarmos, nós desistimos.

Não tem problema em desistir, tá, gente? Eu já desisti muitas vezes na minha vida. Mas desde que seja uma desistência, para que você evolua, mas desistir para você retroceder, ah, é triste no ser humano. Então, quando você leva a pancada, você diz assim, eu consigo segurar nesse muro que eu bati e escalá-lo aos poucos? Agora eu aprendi que ele está aqui.

Aos poucos eu vou escalá-lo, porque eu sei do meu propósito. Eu sei que eu consigo, assim como todas essas outras pessoas conseguiram, eu também vou conseguir, eu não sou inferior. Não sou, porque vem a síndrome do impostor, né? Principalmente para as mulheres, infelizmente, não é? Por conta da nossa sociedade patriarcal.

E nós precisamos ter a força e encontrar força nas pessoas ao nosso redor para escalar esse muro e vencer. Se nós vencemos, nós estamos no nosso dia 1. Não da empresa, no nosso. Porque nós temos propósito.

Aqui nós temos algumas referências, se vocês quiserem entender um pouco mais sobre o que eu falei, como eu me baseei na palestra de hoje. E eu quero sempre me colocar à disposição via LinkedIn, Instagram. O Instagram é Rafael Fabiano Arroio.

E o LinkedIn também está como Rafael Fabiano Arroio. Vocês podem me procurar por lá, vou aceitar todos. E desejo a vocês muito sucesso, que seja um excelente evento.

Eu tenho certeza que já está sendo. Muito obrigado. Muito obrigado.