

R&S summit

TRANSCRIÇÃO

Repensando R&S com mentalidade ágil

Bom dia. Muito bom estar aqui com vocês. Agradecer ao Rodrigo, equipe e Elias pelo convite para a gente conversar um pouquinho sobre esse tema.

Como é que fica recrutamento e seleção quando a gente olha através da perspectiva, da lente, da agilidade, dos famosos métodos ágeis, do mindset ágil? É um pouquinho sobre o que a gente vai conversar agora. Bom, para quem não me conhece, eu sou o João Paulo, todo mundo me chama de JP. Eu sou de RH, eu sempre atuei com RH, eu passei pelo Bradesco e pelo Magalu, e eu sempre trabalhei com treinamento e desenvolvimento, principalmente no Bradesco, que a gente era um departamento de treinamento, e depois a Unibrad, que é a universidade corporativa.

Mas, no Magalu, eu fui trabalhar, ser líder de treinamento da logística, de supply chain. E lá nós éramos uma equipe menor e trabalhávamos e apoiávamos também os outros subsistemas. Então, foi onde eu naveguei um pouquinho mais em talent acquisition, em remuneração, nos outros temas de RH.

O meu background, quando a gente fala de agilidade, de métodos ágeis, vem do Magalu. Eu atuei, enquanto gestão de pessoas, na transformação digital do Magalu. A virada de chave que o Magalu fez de deixar de ser apenas uma loja física, com site na internet, para ser um grande player digital.

E aí, para fazer isso, uma das primeiras coisas que o Magalu fez foi criar um laboratório de inovação e tecnologia, que se chama Luisa Labs. Nesse laboratório foram criados todos os aplicativos, o Super App do Magalu, os montadores de móveis, os carreteiros que entregam na casa da gente os móveis, os produtos, usam aplicativos hoje. Antes era tudo analógico.

E, nesse laboratório, chegou para trabalhar os times ágeis, profissionais de tecnologia, que faziam, que trabalhavam com a gestão de projetos ágeis. E aí estamos falando de Agile Coach, de Scrum Masters, de pessoas que trabalham

com Design Thinking, com Kanban, com Scrum. Quem é do mundo de tecnologia, aqui está mais familiarizado com esses termos, com o trato desses profissionais. Eu brinquei, quando cheguei lá, eu não sabia se era de comer, beber ou passar no cabelo. Do que esse povo está falando? O que é agilidade? O que é Scrum Master? O que é Daily? Eu não conhecia nada disso. E eu fui estudar mais sobre isso, entender mais sobre isso.

E aí, quando eu fui estudar, e eu conheci o Manifesto Ágil, que é o grande norteador dessa mentalidade ágil, o primeiro valor, nós vamos ver aqui, é indivíduos e interações mais que processos e ferramentas. Eu falei, cara, isso é muito RH. Isso tem tudo a ver com RH.

E aí, continuei estudando, fui buscar algumas certificações, algumas formações para trabalhar com isso. Isso, lá em 2012, essa transformação foi 2012, 2013, eu saí do Magalu em 2016. E, de lá para cá, sou consultor, sou facilitador, dou aula em alguns programas de pós-graduação.

E tem um livro que se chama Repensando o RH Ágil, Diverso e Exponencial, que é um livro que foi lançado em 2022, que traz muito desse novo RH. E aí tem um capítulo que nós entramos nos temas de RH. Então, nós falamos de recrutamento e seleção, nós falamos de TID, nós falamos de design organizacional e ferramentas para serem aplicadas.

Então, ele está disponível na Amazon, nas versões física e digital, também para quem gosta de ler no Kindle. E é um livro que foi, assim, muito bem aceito pela comunidade, porque traz esse olhar de inovação para os nossos processos, para o nosso jeito de pensar, independente da área que nós atuamos. Bom, vamos começar a nossa conversa aqui falando um pouquinho de uma coisa que eu acredito muito, que talvez assuste, mas é que chegou o fim de recrutamento e seleção.

Acho que é o fim do recrutamento e seleção. Mas, quando nós estamos falando desse fim, nós estamos falando do recrutamento e seleção que nós conhecemos, que nós sempre fizemos, que é um recrutamento e seleção muito operacional. Vários projetos de consultoria, em grandes empresas que eu vou trabalhar, eu

sempre ouço, assim, JP, essa área aqui é uma loucura, nós parecemos uma pastelaria, é tirador de pedido.

Acontece muito isso, isso é muito natural, porque nós ainda temos muito essa mentalidade de ser, muitas vezes, reativo, não entender, de fato, qual é a estratégia do negócio e como é que isso respinga em nós, enquanto profissional de recrutamento e seleção, ou generalista que acaba fazendo seleção também, que é uma realidade em muitas empresas, mas muito operacional. Então, acho que agora é a hora de nós virarmos essa chave e, de fato, nos conectarmos mais com o negócio, entendermos mais com o negócio, entendermos mais como é que o negócio funciona, qual é o seu sonho grande, para onde ele está indo e como é que nós contribuimos para isso. E eu vou contar um pouquinho como é que nós temos feito isso em projetos de consultoria também.

Quais são as principais dores, quando nós ouvimos? Ali atrás, eu vi que tem um termômetro, com umas bolinhas ali para nós participarmos, construirmos esse termômetro das dores, e nós estamos falando exatamente disso. Muitas vezes, de um desalinhamento com as lideranças, muita pressão, o líder, o requisitante da vaga, que é para ontem, que é que você faça a mágica, tira o candidato da cartola, baixa atratividade, também é uma realidade em muitas empresas, as vagas não estão atrativas, e aí existe o movimento mundial dessa volta para o presencial, que também acaba atrapalhando nessa atratividade. Muitas empresas que voltaram e querem que voltem, e a pessoa tem que ir ao presencial, e as pessoas não querem o presencial.

Então, ainda tem bastante falando sobre isso. O candidato que some não dá retorno, onde vivem, o que comem, onde moram, tudo isso aí, que acontece muito, e sempre urgência, retrabalho e urgência, porque, muitas vezes, de novo, as requisições, aquele alinhamento do perfil da vaga não foi feito como gostaríamos ou que precisaríamos ter sido feito. Então, são algumas das dores que vivemos hoje.

E eu falo que o mundo está mudando, e nós também precisamos mudar, nesse mundo que muda tudo muito rápido, e, obviamente, as prioridades também mudam. E nós, enquanto profissionais de recrutamento e seleção, precisamos

fazer aquilo que ouvimos quando estamos dentro de um avião. Em caso de expressurização, coloca a máscara primeiro em você e depois no outro que está do seu lado.

O que isso significa? Que, se você quer que o líder também tenha uma outra postura, você, enquanto profissional de recrutamento e seleção, também precisa ter outra postura. Então, por isso que eu falo, coloque a máscara primeiro em você. Se você quer que o outro atue de outro jeito, você também precisa atuar de um outro jeito.

Nós somos inundados todos os dias, falando sobre essa tecnologia e tudo isso que vem mudando nos ambientes corporativos. Todos os segmentos, seja agronegócio, mineração, comunicação, varejo, saúde, estão sendo impactados por essa tecnologia. E muitas tecnologias disponíveis para fazer essa mudança, mas não adianta mudar a tecnologia se nós não mudarmos também a nossa cabeça.

Você muda o seu sistema, mas não muda o processo, eu, em muitos projetos de consultoria que eu estive, a pessoa compra um sistema novo de recrutamento e seleção e quer colocar o processo que ela já faz ali dentro. Ela não para para olhar. Será que esse é o melhor jeito de conduzir o processo? Será que tem como eu eliminar alguma etapa que só é perda de tempo hoje, que eu posso eliminar desperdício? É querer fazer o antigo só maquiado de novo. Então, acontece muito aí. Nós estamos vivendo, no mundo corporativo, uma transição. Nós falamos de um mundo que só falava sobre lucro para falar sobre propósito.

Por que a minha empresa existe? O que ela entrega na comunidade onde ela está inserida? Não à toa nós ouvimos falar sobre ESD hoje, um tema que também está em alta aí. Nós saímos de uma liderança que era comando e controle, naquele líder de papel de chefe, para uma liderança muito mais distribuída, e o líder passa a ter um papel de facilitador do dia a dia, ele facilita o dia a dia, e não fica ali no microgerenciamento controlando. Por que existe essa mudança? Porque o perfil dos colaboradores também está mudando.

Hoje, todo mundo quer ser líder, e não é líder de crachar, mas é líder de fazer acontecer, de liderar. E ainda vemos muitos processos de recrutamento e seleção que quem toma a decisão é só o líder. JP, como podemos dar um passinho para fazer diferente o nosso processo de seleção? Convide o time para participar do processo.

Por incrível que pareça, tem empresa que ainda não faz isso. De novo, é só o líder. E, de repente, a pessoa é admitida, ela entra, a pessoa está trabalhando, caiu um anjo do céu aqui, nem sabia que ia entrar alguém.

Um anjo caiu do céu. Quando o time participa, o time também se sente responsável pela escolha, gera pertencimento. Então, isso é um jeito de fazer a liderança distribuída acontecer em recrutamento e seleção.

Incentivar que o requisitante da vaga, o gestor requisitante, inclua o time dele nisso. Faça o time dele estar junto ali. Traz seu time, traz alguém para entrevistar junto.

Isso ajuda bastante também na hora da tomada de decisão. Então, essa mentalidade da liderança está mudando. Nós saímos do mundo de muitas regras para mais liberdade de confiança e daqueles planejamentos muito pesados para mais experimentação.

Nós passamos a experimentar mais. E aí tem um ponto importante. Se nós vamos inovar e se nós vamos experimentar, nós precisamos ter tolerância ao erro.

Nós saímos do mundo onde o erro não é tolerado para aprender com o erro. Isso é bem importante. Tem uma frase que eu digo sempre que é. Onde não existe tolerância ao erro, nunca vai existir inovação.

As pessoas nunca vão fazer diferente. Porque elas têm medo de errar. Se elas errar, elas vão ser punidas, se elas errar, elas vão ser advertidas, elas vão ser mandadas embora.

Então, você tem que entender que, quando você vai inovar, vai experimentar alguma coisa no processo que você faz, pode dar errado. E está tudo bem dar errado. Nós damos um passo atrás, voltamos e fazemos de novo.

Fazemos diferente. Eu trabalhei bastante tempo, muito próximo com a Luiza Helena, a Luiza Helena Trajan, do Magalu, e nós ouvíamos muito dela assim. Não é que você não possa errar.

Você não pode errar duas vezes a mesma coisa, que significa que você não aprendeu com o seu erro. Olha que legal isso. Ela falava, eu gosto de dar espaço para cometer erro novo, que significa que eu estou aprendendo, que significa que eu estou evoluindo.

Olha que bacana. E todo mundo aqui erra no dia a dia. Só que nós jogamos para baixo do tapete, porque temos medo de falar sobre isso.

Temos medo de falar que errou. E o quanto, se nós falássemos sobre isso e criássemos essa cultura de aprendizagem, nós conseguiríamos evitar que outras pessoas errem o mesmo erro que nós, que é o que acontece hoje. No meu livro tem uma ferramenta bem legal que se chama Mural do Erro e do Aprendizado.

Times ágeis, times de tecnologia usam bastante isso, porque tem muito da mentalidade lean, a mentalidade da melhoria contínua, desse olhar para o erro. E aí, o que eles fazem? Eles estão fazendo algum projeto e alguma coisa dá errado. Eles anotam ali, em um post-it, eu estava fazendo isso aqui, isso aqui deu errado, e, do outro lado, coloca como é que resolveu e o que aprendeu.

De tempos em tempos, em uma reunião de equipe, nós falamos sobre o que está ali no mural. Para quê? Para que a Maria não erre o mesmo erro que o JP cometeu. Isso é aprender com o erro.

Então, nós temos que falar sobre isso também, porque ele acontece no dia a dia. Então, se você vai inovar, vai tentar fazer alguma coisa diferente no seu processo, tenha a consciência de que pode dar errado. Mas é melhor dar errado e você corrigir e dar certo do que você continuar com aquela síndrome de Gabriela.

Eu nasci assim, eu cresci assim. Por que você faz assim? Cheguei aqui, a Maria me ensinou assim. Então, continuo fazendo assim.

E você está tão enlouquecido fritando pastel que nem pensa em uma melhoria. Tão desesperado para fechar a vaga que nem pensa em uma melhoria. Então, experimente, tente inovar, tente fazer diferente, porque, com certeza, vai trazer resultados.

E, obviamente, que nós saímos de um mundo mais analógico para um mundo mais digital. Milhões de plataformas para fazer assinatura digital, envio de documento digital, e ainda tem gente que pede para o candidato ir na empresa assinar documentos. Eu trabalhei no varejo, com logística, um público supersimples.

Às vezes, a pessoa não tinha dinheiro do ônibus para ir na empresa assinar o documento. E você pedindo para ela ir lá fazer entrevista, depois fazer entrevista com o líder outro dia, depois ir lá documento, depois ir lá abrir a conta. Ela vai oito vezes, ela não tem dinheiro para ir uma.

Eu já paguei do meu bolso muitas vezes para o candidato ir fazer entrevista. Porque, de novo, não é todo mundo que trabalha no escritório da Faria Lima. Tem logística, tem operação, tem indústria.

Qual é a realidade que você está? E como é que você melhora a experiência da pessoa que vive essa realidade? Esse é um ponto importante. Ferramentas disponíveis. Como é que nós melhoramos? Quando falamos de experiência, tem um ponto importante.

De novo, tão enlouquecidos fritando pastel que nem lembramos de experiência? Será que está sendo boa para o candidato? Vou contar uma história para vocês já, já, sobre isso. E, aqui, quando nós descemos isso para recrutamento e seleção, também tem uma transformação. Nós deixamos só de preencher posições para passar a construir capacidade de negócio.

O que é isso? A Gartner trouxe isso no estudo deles no ano passado, com o líder de GRH, prioridades para os líderes de GRH, e continuou. Nesse ano não veio, mas eu, JP, acho que ainda continua supernecessário. O que é o seguinte? Um bom profissional que trabalha com pessoas precisa olhar para o negócio e entender para onde esse negócio está indo.

Todas as pessoas que estão aqui na minha empresa são capazes? Tem todos os gaps, tem todas as competências, as habilidades, os conhecimentos que vão levar a empresa para esse lugar que ela quer ir? Se não tem, eu preciso desenvolver as pessoas. Ou substituir as pessoas, porque isso também pode acontecer, é inevitável. Então, isso é a gente parar apenas de ficar fazendo vaga,

preenchendo vaga, porque abriu vaga, e entendendo o que esse profissional está entregando.

Isso é feito no alinhamento com o gestor. Essa conversa é no alinhamento. E eu vou ensinar, vou mostrar depois uma ferramenta que vários clientes têm usado para essas conversas e que trazem bastante esse olhar de conexão com o negócio.

Nós saímos apenas de processos seletivos para a experiência, para dados, para ganhar velocidade e gerar relacionamento. Aqui tem um ponto importante. Processos seletivos trazem dados e informações superimportantes para a melhoria do seu próprio processo.

Isso é fundamental. E outro ponto que eu sempre falo para profissionais de Talent Acquisition é o seguinte. Como é que está o seu relacionamento com os seus candidatos? Você faz um processo seletivo, e geralmente ficam dois, três candidatos para a finaleira.

Admite um. O que você faz com os outros? Você só dá o retorno, que não deu certo? Como é que você continua nutrindo esse relacionamento, porque daqui a pouco você tem outra vaga igual? Ou, daqui a pouco, aquele candidato ali vai embora e aí você tem o seu segundo ali na manga? Então, isso eles chamam de relacionamento com possíveis talentos, com futuros talentos. Continue nutrindo esse relacionamento com as pessoas.

E isso pode acontecer, por exemplo, nas redes sociais, no LinkedIn, mantendo isso, tendo em volta de você uma comunidade ali. Eu falo que nós temos que chupar cana, assoviar, bater palma, dançar, fazer tudo ao mesmo tempo. Então, ao mesmo tempo que você está ali fritando pastel para entregar a vaga, você tem que olhar para o seu LinkedIn, tem que manter esse relacionamento, tem que ser Virgínia Fonseca, olha que na empresa hoje está tendo isso, para trabalhar a marca empregadora.

É um monte de coisa para fazer hoje. Não é só, eu não sou mais só recrutamento de seleção. Eu sou um embaixador da marca.

Eu tenho uma comunidade em volta de mim de candidatos que querem estar ali, que são possíveis candidatos. Então, isso é relacionamento. Será que nós ficamos olhando só se tem currículo, ou nós temos, de fato, uma estratégia para a construção desse pipeline de talentos? E sai desse RH operacional para um RH muito mais estratégico.

E, obviamente, que a tecnologia, a inteligência artificial vem para tirar essa carga operacional que nós reclamamos tanto, vem para ajudar muito. E eu tenho feito muitas provocações em eventos de RH, eu faço muitos eventos da BRH, Conar, eu sempre falo assim, você já parou para pensar qual vai ser o seu papel quando toda essa tecnologia estiver, de fato, presente e potente no seu dia a dia? O que você vai fazer? Se muito da operação que você faz hoje, porque o nosso dia a dia, se nós formos olhar, é o quê? 70% operacional, talvez, a tecnologia vai fazer. O que vai sobrar para nós fazermos? E aí, isso nós ouvimos lá atrás, quando nós começamos a falar de transformação digital.

Eu lembro que eu fiz uma palestra no Google, em 2016, em que nós mostrávamos os supermercados autônomos, o pega e pague, que você passava, pegava, existem supermercados fora que nem precisa pagar, você passa na porta, ele já debita do cartão, nós já mostrávamos isso lá atrás, e todo mundo desesperado que ia perder emprego. Não, não vai perder emprego, é conseguir fazer coisas que hoje nós não fazemos. Então, quando nós trazemos para o recrutamento e seleção, nós estamos falando disso aqui.

Então, é conseguir olhar para a experiência, é conseguir olhar para dados, é conseguir olhar para essa estratégia de talentos que hoje nós não conseguimos fazer. Então, usa esse tempo que vai sobrar para, de fato, conseguir ser mais estratégico, colocar, de fato, o cliente no centro. Mas aí eu lhe pergunto, quem será que é o cliente de recrutamento e seleção? É o gestor que requisita a vaga? É o negócio ou é o candidato? É tudo isso.

E você não pode olhar para um só, não pode olhar só para atender o gestor, mas você está atendendo o gestor, gerando que experiência para o candidato? Mas aí você está cuidando muito da experiência, mas está entregando resultado para o negócio? É preciso equilibrar essa balança, entender, e isso é muito complexo, quando nós falamos de recrutamento e seleção, porque não é um cliente único. E

isso tudo pede da gente mais adaptabilidade, e mais colaboração, que a gente consiga construir processos cada vez mais colaborativos. E se a gente está falando de adaptação e de colaboração, a gente está falando de agilidade. Pergunta, quem conhece ágil, agile, métodos ágeis? Levanta a mão. Ok, menos da metade, um pouco. Eu vou contar um pouco para vocês o que é isso, de onde isso veio.

A agilidade, ela nasceu no mundo de tecnologia. Como é que funcionava a gestão de projetos em tecnologia antes da agilidade nascer? Eu tinha uma empresa de TI, fazia sistema. O Pedro me chamava para ir desenvolver um sistema para a padaria dele, ele tem uma padaria lá no bairro dele, ele queria um sistema para a padaria.

Como é que eu fazia isso antes dos anos 2000? Eu ia na padaria do Pedro, recolhia todas as necessidades do Pedro e falava o seguinte, entendia tudo o que ele queria e voltava para dentro da minha empresa, repassava com o meu time aquela necessidade e a gente construía o sistema para o Pedro. Depois de cinco meses, seis meses, a gente voltava na padaria. Pedro, está aqui o sistema que eu construí para você.

Pedro falava assim, JP, meu concorrente mudou, então, o sistema não serve mais, a minha necessidade mudou. JP, não era isso que eu queria. Qualquer semelhança é mera coincidência.

Não era esse candidato que eu pedi. Não era esse sistema que eu queria. Então, rolava muito desperdício de tempo, de dinheiro, retrabalho.

Por que isso acontecia? Porque o Pedro não estava incluído na construção. Eu só buscava a necessidade do Pedro e depois tinha contato com ele quando eu ia fazer a entrega. Um grupo de profissionais que desenvolveram metodologias de criação de TI, de criação de sistema, se reuniram para conversar o seguinte, o que cada um faz bem, independente da metodologia com a qual trabalha, que faz com que, quando você vai entregar o sistema para o cliente, o cliente fale assim, opa, era isso que eu queria, era isso que eu precisava.

Dessa conversa nasceu, lá em 2001, o chamado Manifesto Ágil. O Manifesto Ágil é uma carta, uma declaração, com quatro valores e doze princípios que trazem essas boas práticas para a gestão de projetos, para a gestão da construção de processos. O que eles falam? Estamos descobrindo maneiras melhores de desenvolver software fazendo nós mesmos e ajudando os outros a fazê-lo.

Através desse trabalho, passamos a valorizar indivíduos e interações mais que processos e ferramentas. O software funcionando mais que documentação, ou seja, entregar valor para o cliente do que ficar fazendo manual. Colaborar com o cliente mais que negociação de contratos e responder as mudanças mais que seguir um plano.

Ou seja, ser adaptável do que falar para o cliente, não foi isso que nós combinamos, não foi isso que planejamos. Porque, de novo, a necessidade muda e nós temos que nos adaptar. Então, isso aqui, mais do que transformar a forma como as pessoas faziam tecnologia, passou a transformar também a forma como as pessoas se relacionavam, se comunicavam e trabalhavam juntas, porque nós estamos falando de indivíduos e interações mais que processos e ferramentas, pessoas e suas relações.

E aí, não à toa, isso aqui expandiu para além da TI. Hoje ouvimos falar de RH Agile, Agile Marketing, Agile Legal no jurídico, no financeiro, porque é uma mentalidade. É um jeito de pensar que prioriza as pessoas e as suas relações, a entrega de valor, a colaboração com o cliente e conseguir responder as mudanças, do que ficar focado em ferramenta e processo, em documentação, em negociação e em planejamentos.

E aí tem um ponto importante, essa frase que vem aqui embaixo, ou seja, mesmo havendo valor nos itens à direita, valorizamos mais os itens à esquerda. O que é isso? Não é que não exista ferramenta e processo, documentação, negociação ou planejamento, mas nós colocamos mais luz, mais energia no que está do lado de lá. Então, é nós olharmos para o nosso processo e entendermos como é que eu consigo co-construir com as pessoas, como é que o líder participa ativamente dessa construção, ele fica incluído no meu processo, do começo ao fim, e não só ali na requisição da vaga, na entrevista dele e tal, mas que ele consiga entender o

que está acontecendo em cada passo, como é que esse processo de fato funciona.

E além desses quatro valores, tem 12 princípios aqui, depois compartilhamos com vocês esse material, não vou ler todos, mas trouxe o destaque de algumas palavras aqui. Satisfazer o cliente, aceitar as mudanças, entregar valor constantemente, trabalhar em equipe, indivíduos motivados, feedback, conversas difíceis, conversas genuínas, constantemente. Entregar valor quer dizer que eu estou progredindo, que eu estou evoluindo, ter um bom ambiente de trabalho, continuar a excelência técnica, ser muito bom tecnicamente naquilo que eu faço. Se você é de recrutamento de seleção, seja muito bom em recrutamento de seleção, conheça as inovações, conheça métodos, conheça ferramentas que podem te ajudar. Simplicidade, lembrando que simples não é malfeito, não é de qualquer jeito, é simples, e nós, enquanto RH, temos muita dificuldade de fazer coisas simples, e aí queremos fazer tudo muito uau, e quando faz muito uau, de duas a uma, ou demora muito para sair, ou você faz um elefante branco que ninguém usa. Batata.

E, muitas vezes, pode ser simples. Eu dou muita aula em programa de trainee. Hoje eu faço os principais programas de trainee das empresas no Brasil, os treinamentos, as trilhas de desenvolvimento.

E aí, quando eu estou fazendo mentoria dos projetos, eles sempre querem desenvolver um aplicativo. Agora, então, com esse mundo digital, eu falo, gente, mas será que uma planilha, nesse momento, não resolve? E daqui a pouco você faz um aplicativo? Porque talvez um aplicativo vai demorar muito, e a planilha já vai entregar valor. Então é essa a mentalidade, de conseguir ser simples.

Muitas vezes os times são auto-organizáveis, esses times não têm uma liderança de crachá, mas alguém toma a frente ali, tem esse papel. E esse último, que é o que eu mais gosto, e eu acho que todo mundo tinha que ler isso, e é a minha dica de um milhão de dólares para vocês. Em intervalos regulares, o time reflete em como ficar mais efetivo.

Então se ajustam e otimizam o seu comportamento de acordo. O que isso significa? De tempos em tempos, pare para olhar para o seu processo. Como é que você faz recrutamento e seleção? Será que existe um jeito melhor de fazer?

Um jeito mais eficiente, mais eficaz, com menos desperdício de tempo, com menos desperdício de dinheiro, com menos retrabalho? E, para fazer isso, traga as pessoas que estão incluídas nessa construção.

Quem mais participa do seu processo? É o líder? É a menina do departamento pessoal? É o gerente que vai abrir a conta? Traga essas pessoas, porque talvez o outro tenha um olhar que você, que está ali afogado no processo, não tem. Não é quando acontece aquilo que nós pensamos por que não pensei nisso antes? Então, quanto mais diverso for o grupo que olhar para esse processo, maior a possibilidade de você inovar e fazer diferente. Vou contar a história para vocês disso aqui agora.

Eu participei de um projeto de transformação ágil, um RH, de um grande banco. Quando eu cheguei na área de recrutamento e seleção, eu ouvi da gestora lá. JP, isso aqui é uma pastelaria.

Nós somos só tiradores de pedidos. Carne, queijo, carne, queijo, carne, queijo, é uma loucura. Eu falei assim, pois bem, vamos lá.

Queria te dizer que a pastelaria vai continuar existindo. E o cliente talvez peça para você pastel de frango, pastel de pizza, pastel de camarão, sabores que hoje você nem faz. Mas a minha pergunta para você é, você para para olhar como é que você está fritando o pastel? Como é que você está fazendo o pastel? Ou você chega todos os dias aqui, só frita pastel, frita pastel, frita pastel e vai embora? Para para olhar.

Faz uma reunião, põe uma folha craft, uma folha de flipchart e desenhe o processo. Você vai encontrar desperdício de tempo. Vou contar.

Nós fomos fazer isso nessa empresa. Só que fizemos um recorte que foi além de seleção. Foi desde marca empregadora até a pessoa vir trabalhar no primeiro dia. Foi desde aquela ligação. Oi, tudo bom? Sou da empresa XPTO. Tenho uma oportunidade aqui, queria entender o seu momento de carreira.

Até ela, de fato, vir trabalhar. Nós fizemos o desenho das pessoas, porque nós usamos bastante design thinking, usamos essas metodologias colaborativas e desenhamos as pessoas. Quem eram as pessoas que nós ouvimos? O colaborador que tinha acabado de entrar, o candidato que foi reprovado, o líder

com muito tempo de casa, o líder mais inovador, que é mais colaborativo com a gente.

Desenhamos os papéis. Eu, JP, gosto muito de fazer entrevista em profundidade. Eu gosto de ter uma conversa one-on-one com essa pessoa.

Não gosto de fazer focus group, não sou muito dessa. Eu gosto mais de entender a fundo a percepção da pessoa sobre a experiência. Nós fomos falar com um menino que tinha acabado de entrar.

Como é que foi? Começamos a conversar com ele. Como foi seu processo? Ele contando. Ele falou assim... Deixe-me perguntar um negócio para vocês.

Aconteceu o seguinte comigo. O menino de recrutamento de seleção pediu meus documentos. Passaram uns dias, a mulher do departamento pessoal também pediu meus documentos.

O pessoal de saúde e segurança do trabalho também pediu meus documentos. O gerente, para abrir a conta, era um banco, lembra que eu contei? Também pediu meus documentos. Viu? Vocês não têm um drive, um sistema onde eu possa colocar os documentos? Eu mandei o mesmo e-mail quatro vezes.

Aí ficou todo mundo assim, com cara de tacho. Não tem. E nós nem sabíamos que estava gerando isso na pessoa, porque está cada um dentro do seu quadradinho fritando pastel.

O menino de seleção enlouquecido fritando pastel, o departamento pessoal fritando pastel, o saúde e segurança fritando seu pastel e o gerente da conta querendo bater meta. Que experiência! As pessoas não se falam. O RH, eu brinco, é uma cilada, literalmente.

O que é isso? Trabalha muito em cilo. Eu sou seleção, eu sou o departamento pessoal, eu sou o treinamento. Não, é todo mundo RH.

E aí a minha pergunta para você é que experiência você está gerando para as pessoas com o seu processo? Você já parou para olhar isso? Ou você está só fritando pastel? Ou você está lá na Síndrome de Gabriela? Eu continuo fazendo assim, porque eu aprendi assim, assim sempre deu certo. E aí, a custo de que

experiência gerando? Então, de novo, é exatamente aquilo que o manifesto traz. Olhe e pense como é que eu posso ser melhor.

Eu posso ser muito bom, mas eu posso ser ainda melhor. E fazer isso, eu digo que pelo menos duas vezes por ano, porque você vai encontrar a melhoria, você vai encontrar a possibilidade de melhorar. Então, tira um tempo da sua agenda para olhar para isso.

Vai entregar mais valor, faz toda a diferença. Então, esse manifesto, ele acabou depois, em 2017, reunimos aí um grupo de pessoas do mundo todo, como o Josh Bersin, da Deloitte, a Pia Maria Torem, algumas pessoas do mundo, para trazer esse olhar para dentro do RH. E aí nós criamos esse Manifesto Ágil do RH. Quem não conhece, tem um QR Code aqui, que vocês conseguem baixar um paper, um PDF, e aí pode compartilhar com o time de vocês. Fique à vontade para usar esse material, porque ele fala disso. Ele fala que nós temos que ser mais redes colaborativas, menos hierarquia, mais transparência, menos sigilo, mais adaptabilidade, menos prescrição, mais inspiração e engajamento, menos gestão e retenção, mais motivação intrínseca, menos recompensas extrínsecas e mais ambição, menos obrigação.

Ambição no sentido de propósito. Quero estar, quero pertencer do que sou obrigado. Tem um ponto importante.

Quem já me ouviu falar, já viu eu falando que eu detesto a palavra retenção. Retenção, para mim, é passar uma cerca em volta do prédio, está todo mundo retido. Se trancar a porta aqui da sala, nós estamos todos retidos aqui dentro.

É isso que queremos dentro da empresa? Pessoas retidas? Ou queremos pessoas inspiradas e engajadas, que queiram, de fato, estar ali? Que gostem de estar ali? Isso também é importante, porque essas pessoas são embaixadoras da marca, contribuem para trazer mais pessoas. Então, esse é um ponto fundamental para nós olharmos. Que as nossas ações de pessoas sempre inspirem e engajem e não façam gestão e retenção.

Entenda a importância da palavra retenção, de nós conseguirmos manter nossos talentos, mas não do jeito que é feito hoje. Como é que é feito hoje? Só com recompensa extrínseca. JP não está mais feliz, dá mil reais.

Daqui a dois meses, JP continua infeliz, vai ficar dando mais mil até quando? Se talvez o problema do JP é o relacionamento da liderança com ele. Por isso que precisamos olhar para a motivação intrínseca. O que motiva cada um? Dinheiro motiva? Motiva, mas não é o único motivador.

Eu amo dinheiro, realizo nossos sonhos, mas não é só isso. Muita gente pede demissão por causa da liderança, por causa do ambiente tóxico, por não se sentir valorizado. E, de novo, não é só dinheiro.

Valorização, às vezes, é um obrigado, que não damos. Fica muito com uma cara de que as pessoas não estão fazendo mais que obrigação. Esse é um ponto importante para nós olharmos.

Eu falo que um RH ágil, um RH estratégico, é um RH que consegue não só trabalhar para as pessoas, mas com as pessoas. Todos os projetos que vocês forem fazer tragam as pessoas para construírem com você. Para fazerem com você.

Ouçã as pessoas. Construa, isso gera pertencimento. Em gestão da mudança, isso é early adopter.

As pessoas já vão ser os primeiros a comprarem e ajudarem você a propagar essa mudança. Deixa eu só falar uma coisa. Quem não conseguiu baixar o PDF, manda uma mensagem lá no Instagram.

Talks do JP, que eu mando o link para vocês também, se precisar. Talks do JP lá no Instagram. Como é que é? Vamos descer mais um degrau agora e trazer isso para recrutamento e seleção.

A gente conseguir trabalhar em ciclos curtos, tornar o trabalho viável, isso é superimportante. Eu vou mostrar aqui. Camban é uma ferramenta que ajuda muito quem é de recrutamento e seleção para ver gargalo, para conseguir

priorizar, para mostrar para o líder que, meu filho, eu tenho você e mais 600 vagas.

Ou, meu filho, eu tenho a sua vaga e mais três suas. Qual que é mais importante agora? Porque, para ele, tudo é ir para ontem. O Kamban ajuda bastante nisso, a gente aprender com dados, com feedback, priorizar, aquilo que, de fato, vai entregar valor, essa cocriação com o líder e essa melhoria contínua da experiência.

Mudamos a pergunta de quantas vagas eu tenho para como é que eu faço esse talento que eu estou trazendo, como é que flui isso até ele, de fato, trazer resultado. Um profissional que tem essa mentalidade em recrutamento e seleção, olha para o seu fluxo de trabalho, olha para o seu processo, consegue enxergar quais são os gargalos, aonde precisa de atenção, trabalha nas prioridades, aprende constantemente, pensa sempre na experiência das pessoas e no impacto que isso vai trazer para o negócio. Conseguimos colaborar mais com os gestores, ter mais transparência no nosso processo, como é que isso acontece, ser adaptável quando precisar, mas com evidências, com informações, pensar na experiência do candidato e aprender de novo constantemente.

Acho que isso aqui é um bom manifesto ágil adaptado para recrutamento e seleção. Começa com clareza daquilo que você tem, não com pressa de fazer acontecer rápido. Visualize o fluxo, tenha esse olhar de melhoria contínua. Isso aqui que eu faço, como é que eu posso melhorar? Tem alguma etapa que eu posso enxugar, que eu posso fazer em paralelo? Quebre todas as atividades em ciclos curtos de entrega, co-crie com o requisitante da vaga, traga ele para entender, de fato, como é que isso funciona. Acho que isso é fundamental e é importante. Olhe o Kamban.

O Kamban, para quem não conhece, ele foi criado pela Toyota para falar sobre fluxo de trabalho, para equilibrar a linha de produção de carro. Isso hoje é usado. Você plota ali quais são as vagas que você tem, as etapas do seu processo, que vaga está em cada etapa, e aí você conseguiu olhar, será que eu consigo dar vazão? O IP é o Work in Progress, que é limitar a quantidade de trabalho que você faz ao mesmo tempo.

O que acontece muito hoje? Nós abrimos um monte de vaga, mas não fechamos, porque está só abrindo. O que será que entrega mais valor? Aquele candidato que eu brinco que está quase lá, está quase para ser contratado, e se eu der vazão naquela parte do processo, ele vai rodar, ou ficar abrindo vaga? O Kamban traz um aprendizado bem legal, que é, pare de começar e comece a terminar. Termina o trabalho.

Se você faz uma vaga, como é que você faz essa vaga andar o máximo possível? E aí acontece muito também da vaga ficar parada com o líder, e o líder reclamar. Nossa, Joana, você está demorando muito. Lógico, faz 20 dias que estou esperando a sua resposta.

Só que ele não tem visibilidade disso. Tanto que muitos times de seleção usam esse Kamban no trelo, tem várias ferramentas que dá para usar, no próprio Planner da Microsoft, e você coloca ele junto ali, nesse pochetezinho aqui, vendedor, coloca o líder ali junto, e ele sabe que etapa está. O que está acontecendo? Isso é dar visibilidade para o processo.

Para ele parar de falar que você não está fazendo nada e que a vaga dele está demorando. Então essa é uma ferramenta bem legal para nós usarmos. Cerimônias.

Nós podemos trazer as cerimônias ágeis do Scrum. O Scrum traz cerimônias bem legais que trazem cadência para o processo. A famosa daily, a reunião diária.

O nosso time aqui de seleção conversar o que nós estamos fazendo. A daily é o que eu fiz desde ontem, o que eu pretendo fazer até amanhã. Tem alguma coisa que está me travando? Que o meu gestor de seleção precisa ajudar aqui a destravar? Ah, eu estou com muita vaga.

Ah, mas eu estou tranquilo, então eu te ajudo hoje. É um momento de colaboração do time. A daily serve para isso.

A planning semanal. No final da semana, nós olhamos quais vagas entram na próxima semana e quais saíram do nosso pipeline essa semana. Uma review com os gestores.

Uma conversa com os gestores. Você pode agendar a cada dez dias. Depende da sua necessidade, uma vez por semana, para falar com ele o que o funil mostrou, o que o processo está mostrando sobre aquela vaga.

De novo, colocar ele na mesma página e dividir essa responsabilidade com ele. A responsabilidade pelo processo de talent acquisition não é só da gente, é também do gestor. Então, joga no colo dele também.

Porque se der errado, é só a gente. Foi fulano que saiu em RH que selecionou errado. Você foi ótimo na chegada dele.

Mandou ele ler manual dez dias porque você não tinha pedido a máquina. Não é o que acontece muito? Então, coloque essa responsabilidade com ele também. E aí, tem uma outra cerimônia que o Scrum faz no final de ciclos de projeto, que se chama retrospectiva.

O que nós fizemos bem nesse processo seletivo? O que a gente pode melhorar para o próximo? E isso vai trazendo o olhar de melhoria contínua. Então, faça essa conversa com o gestor no fechamento. O que foi muito legal que a gente fez? Deu certo? Vamos repetir.

O que não foi tão legal que a gente pode melhorar? Então, são cerimônias que trazem ritmo para esse processo. E, de novo, colocam o cliente no centro, já que a gente está falando que um dos nossos clientes também é o gestor. E essa ferramenta é uma ferramenta que tem... Muitas empresas têm usado, e que eu gosto bastante, que trazem essa prevenção ao retrabalho.

Seis perguntinhas, que parece que é muito custoso, mas não é, não, te ajuda bastante mesmo, que é o seguinte. Qual problema de negócio essa vaga, esse candidato, essa pessoa vai resolver? O que é obrigatório, o que é desejável? Ter clareza disso na hora de montar esse escopo. Como será avaliado o sucesso em 90 dias? Como é que a gente vai medir que deu certo esse processo? Quais trade-offs nós vamos aceitar? O que a gente vai poder abrir mão? Quem decide em quanto tempo? Esse aqui é maravilhoso, para você, quando fizer o alinhamento com o gestor.

Quem vai decidir e quanto tempo precisa para decidir? Porque, depois, se ele reclamar, você fala, olha o que você falou para mim lá. E, por último, como é que nós vendemos essa oportunidade? Eu sempre falo, no workshop do meu livro, Repensando RH, que é o seguinte. O anúncio da vaga que você coloca na plataforma também é um chamariz bem importante.

E, ali, você tem que falar muito de fit cultural, tem que falar de comportamento, não só de aspecto técnico, porque muito problema a gente tem comportamental, não é técnico. Tem muita gente boa tecnicamente, mas com problema de comportamento. Então, o máximo que você puder descrever ali é superlegal.

Eu não sei se vocês já viram, quando o Nubank atualiza no celular da gente, lá na lojinha de aplicativo, tem o que foi atualizado. Já viram aquilo? Olha como eles escrevem atualização. É completamente diferente dos outros.

De um jeito que, de fato, a gente possa entender. Então, escreva de um jeito legal. Faça isso de um jeito que fique mais claro para as pessoas, essa oportunidade.

Então, é um bom chamariz para você vender a sua vaga. E aí eu gosto muito, e trago como indicação para vocês, um livro de um amigo meu, que se chama Caio Anicelli. Ele tem um livro que se chama Talent Acquisition, a evolução do recrutamento de seleção tradicional, que eu acho que está na Amazon também.

O Caio traz o que ele chama de framework de talent acquisition. Ele fala que um profissional de talent acquisition, ele não pode só olhar para recrutamento de seleção. Recrutamento de seleção é um dos favos da coméia.

Tem outras coisas que também são importantes para a gente, de fato, entregar resultado para o negócio. Então, por exemplo, você olhar para o talent marketing, como é que os seus talentos também são embaixadores da marca. Talent relationship management, que é a gestão com os seus talentos, que é aquilo que eu falei.

Como é que você continua fazendo relacionamento e gestão com os seus candidatos? A gestão da contratação, o processo de contratação também precisa ser fluído. People analytics, olhar para dados. Então, é toda uma visão que você traz e consegue entregar mais valor para o negócio.

Então, essa mentalidade aqui é uma mentalidade bem legal também e eu acho que traz bons resultados. De novo, é conseguir liberar tempo da nossa agenda usando essas tecnologias, usando a inteligência artificial para conseguir dar conta de olhar para as outras coisas também. Para conseguir, de fato, olhar para a estratégia do negócio, desdobrar isso nas contratações e, de fato, entregar resultado.

Mas lembra, eu acho que o que vale é experimentar. Experimente, pense um jeito diferente de fazer. E, se não der certo, volta atrás, faz de novo.

Corra riscos minimamente calculados, mas que podem trazer inovação e que podem trazer resultados para você. Isso é muito legal. E aí, eu volto naquilo que eu trouxe no começo.

Coloca a máscara primeiro em você e depois no outro. Não adianta você querer que o gestor faça diferente se você não faz. Então, faça você diferente.

E você pode contratar de novo milhões de ferramentas, muita tecnologia, mas precisa mudar a mentalidade. E não tenha medo dessas tecnologias, tenha medo de quem domina elas melhor que você. Não é ela que vai roubar seu trabalho, é quem não sabe navegar nesses novos frameworks, nesses novos métodos, nessas novas tecnologias.

E mentalidade, é mudar a cabeça, senão você vai continuar fazendo tudo sempre diferente. Deixo aqui para vocês, só para ficar no radar, acho que quatro pontos que estão super em voga esse ano, que é, de novo, não é só atualizar o processo, é também atualizar a nossa mentalidade e a nossa postura, ser uma área de recrutamento e seleção que pensa com dados, que influencia a decisão, que traz informações consistentes para a liderança tomar a decisão, porque, no fim, não é só sobre RH, é fazer a empresa ser melhor e a empresa performar, entender para onde o negócio está indo e o que nós, enquanto RH, enquanto recrutamento e seleção, precisamos fazer para sustentar essa jornada. Então, foi o que eu falei dos gaps lá no começo.

E saúde e bem-estar. Nós também precisamos estar atentos a isso, falar sobre isso, incentivar isso no negócio e passar isso para os nossos candidatos também. Esse é um ponto importante.

Deixo para vocês essa frase para finalizar, que é o que torna recrutamento e seleção relevante hoje não é apenas o que ele faz, mas é o impacto que ele gera para o negócio. O negócio, as lideranças, os executivos entenderem que, de fato, nós somos uma área que gera valor, que traz resultado. Isso não é só recrutamento e seleção, é RH, um RH que traz resultado e não só traz custo. O futuro é humano mais digital, não é só tecnologia, é o nosso olhar humano. Então, tenha esse olhar humano também para o processo. Deixo para vocês um e-book.

Eu sei que o povo adora prompt, coisas para usar. Então, tem esse e-book aqui, que tem ali prompts, inclusive, de recrutamento e seleção, relações trabalhistas. Então, tem um monte de coisa super bacana para usar.

Quem não conseguir, manda lá um toque do JP no Instagram, que eu mando esse link para vocês também. Nós temos um grupo, uma comunidade de RH no WhatsApp, de RH Ágil. Nele tem dois grupos, um de networking e eventos, que nós divulgamos eventos como esse aqui, faz trocas, benchmark, e um de vagas de RH.

Eu tenho uma vaga de analista de recrutamento e seleção, eu tenho uma vaga de gerente de RH, de remuneração. Coloca lá. Não é vaga de marketing, pedreiro, padeiro, pintor.

Eu já aviso, senão vai tomar coiola. Então, vaga de RH. É só pedir para entrar ali na comunidade.

E, por último, e não menos importante, esse é o meu pedido principal, eu estou concorrendo ao Top of Mind de RH, eu fui eleito como um dos cinco melhores palestrantes do Brasil. Estou na final, então, conto com o voto de vocês, é rapidinho. É só entrar ali, põe o CPF, o e-mail, está votado, me ajuda.

Eu podia estar matando, roubando, fazendo um monte de coisa errada. Só estou pedindo um voto para ver se esse ano eu ganho. São quatro anos como um dos cinco melhores palestrantes.

Vamos ver se esse ano vem. Então, é só votar lá, por favor. E, de novo, estão aqui meus contatos, me chama lá no LinkedIn, JP Coutinho, a gente troca, fala aqui mais no almoço.

Obrigado por me ouvirem, espero que vocês tenham gostado. JP, muito obrigada pela palestra e pelas provocações.