



Como o Ciclo  
do RH ajuda  
a liberar o  
potencial das  
pessoas de sua  
organização

# Sumário

Introdução .....	3
O ciclo do RH .....	4
Recrutamento e integração .....	5
Gestão de performance .....	9
Recompensas e reconhecimento .....	13
Carreira e desenvolvimento de longo prazo .....	15
Otimize o ciclo do RH com um parceiro confiável e especializado .....	17

# Introdução

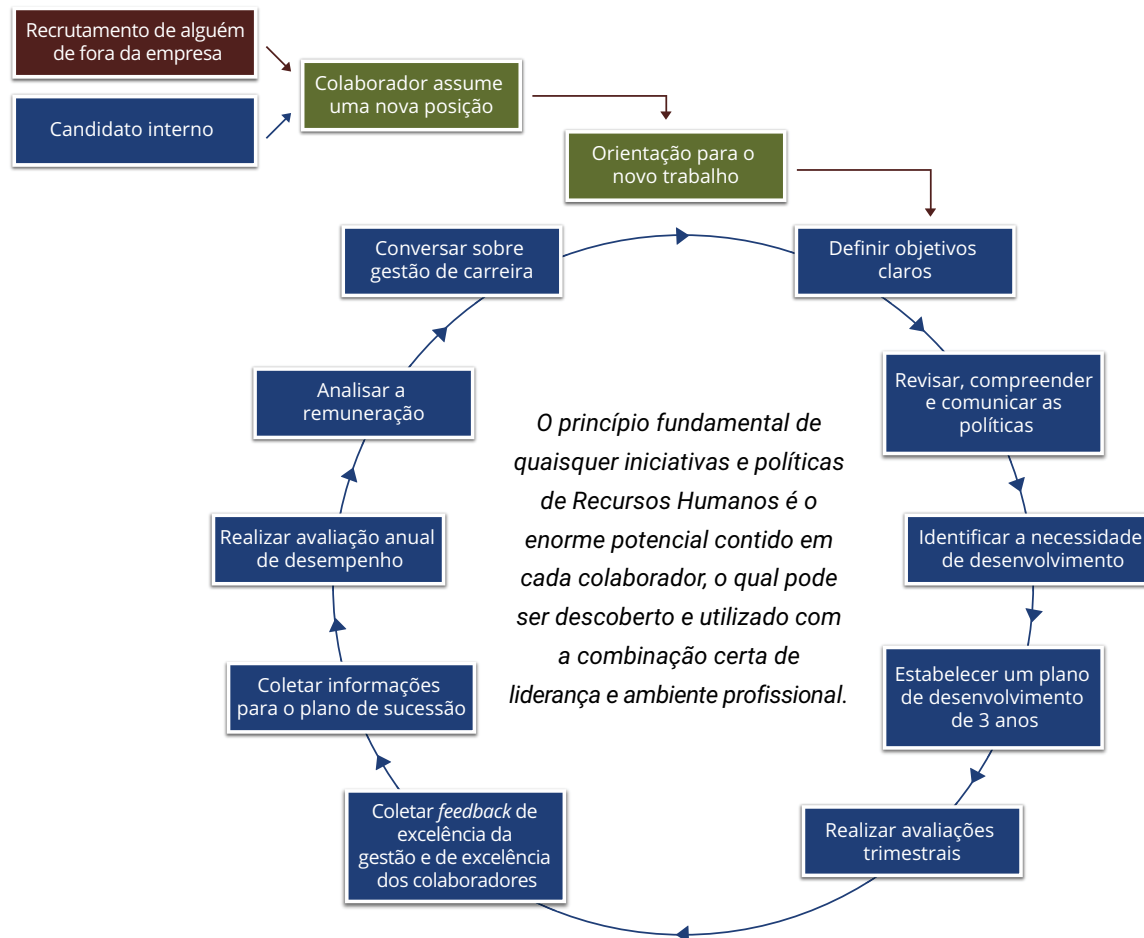
Assim como o trabalho cuidadoso da arquitetura demanda uma quantidade extra de tempo, ferramentas e comprometimento, o desenvolvimento de uma organização de alta performance com foco no futuro demanda a mesma concentração.

Michelangelo levou quase três anos para esculpir sua famosa estátua de Davi, e essa peça ainda atrai admiradores 500 anos após ser finalizada. Da mesma forma, os profissionais de RH podem confiar em uma combinação de ferramentas, tempo e treinamento para construir uma organização e uma cultura capazes de otimizar o desempenho atual e equipadas para crescer e desenvolver talentos nos próximos anos.

O ciclo do RH ilustra as principais formas que o RH tem para dar apoio ao negócio e aos colaboradores, desde o momento de recrutamento e integração até processos de gestão de performance e desenvolvimento de carreira. Independentemente de você aderir a um ciclo com muitos estágios ou um que seja compactado em três ou quatro estágios, o RH terá muitas oportunidades de otimizar os diversos estágios da jornada de um colaborador dentro da organização. Na verdade, o princípio latente em cada atividade do RH durante o ciclo é dar ao colaborador a chance de explorar o próprio potencial e o utilizar quando as condições ideais se apresentarem.<sup>1</sup> Assim sendo, como é possível usar os treinamentos e ferramentas ideais para maximizar o valor do RH em todo o ciclo e liberar o potencial de cada colaborador?

# O ciclo do RH

Um ciclo de RH capaz de cobrir todos os aspectos importantes e apresentar oportunidades passo a passo para alavancar a liderança e a cultura da empresa é um modelo eficaz para trazer à tona o potencial de cada colaborador de obter valor no longo prazo.



# Recrutamento e integração

O objetivo final de um recrutamento adequado de colaboradores é encontrar as pessoas certas para os cargos certos.

Quando você entende o cargo a ser preenchido e quais são os parceiros certos de recrutamento, é necessário usar suas habilidades de comunicação e trabalho em equipe com o gestor de recrutamento e quaisquer outras pessoas envolvidas no processo de recrutamento e integração. O papel do RH é muito valioso porque dá aos líderes as ferramentas necessárias para demonstrar as expectativas aos novos contratados e dar a eles uma visão clara sobre o que será considerado sucesso em sua nova função nos dias, semanas e meses a seguir.



Durante as etapas de recrutamento e integração, preste muita atenção às seguintes considerações:

## 1. Saliente o valor da adequação à cultura durante a orientação

Um estudo recente identificou que os novos contratados que relataram ter participado de uma experiência desagradável de integração estavam oito vezes mais propensos a perder o engajamento no trabalho.<sup>2</sup> Na economia atual, com uma batalha cada vez mais feroz por talentos, uma orientação cultural adequada é tão importante para os novos colaboradores quanto a orientação sobre como desempenhar o trabalho. Isso acontece porque novos contratados e pessoas recentemente transferidas precisam de uma oportunidade para se acostumarem à cultura de seu novo ambiente de trabalho. Em vez de ser um obstáculo ao sucesso no longo prazo, a integração com a cultura corporativa pode ser um catalizador desse sucesso.

O papel do RH é primordial para alinhar os novos contratados à cultura de suas novas funções. Por

exemplo, se a experiência prévia de uma pessoa era mais focada em processos estruturados e menos concentrada em *brainstormings* casuais, o dever do RH e do líder desse novo colaborador é conduzir a transição necessária para a adequação cultural desse profissional, a qual levará algum tempo para acontecer. Para ser eficaz em uma nova cultura, é necessário ter uma compreensão que só costuma ocorrer após um tempo de vivência dessa cultura. Até lá, o RH deve fornecer recursos, suporte e ferramentas para que o novo contratado consiga preencher as lacunas até que o tempo e a experiência ajudem a consolidar esses comportamentos.



## 2. Dê destaque ao estabelecimento de metas e objetivos

É muito difícil “vender” a ideia da importância da definição de objetivos para novos e antigos colaboradores da mesma forma. Metas e objetivos podem trazer foco, comprometimento e convicção para que os colaboradores apresentem os resultados pelos quais são responsáveis. Mesmo assim, as pessoas podem tentar dar desculpas—muitos colaboradores lamentam a falta de clareza ou sentem que não estão suficientemente informados para desenvolver seus objetivos individuais. O futuro de sua organização agradecerá se você estabelecer desde já um processo dinâmico para definição de metas e objetivos, conquistando metas específicas e colaborando na conquista dos objetivos mais abrangentes da empresa.

Quando você tiver identificado as ferramentas mais adequadas para sua empresa e sua cultura, providencie os recursos necessários para treinar os gestores com boas práticas de definição de objetivos, entrega de *feedback* e gestão de performance em

geral. É importante que o RH ajude os gestores a perceber que a definição de objetivos vai muito além de dar aos colaboradores uma lista de objetivos coerentes, mensuráveis e focados em resultados. Os gestores devem trabalhar com seus funcionários para estabelecer objetivos claros, mas também devem demonstrar seu apoio, dar *coaching* e acompanhar os membros da equipe na conquista de seus objetivos. Quando os gestores estiverem capacitados com as habilidades e a compreensão necessárias e estiverem treinados para as colocar em prática, a definição de objetivos deixará de ser apenas mais uma tarefa gerencial e passará ao *status* de ferramenta dinâmica de liderança.

“**Metas e objetivos podem trazer foco, comprometimento e convicção.**”

### 3. Identifique as necessidades de desenvolvimento e crie um plano de ação

Os novos colaboradores e seus gestores têm um forte desejo de iniciar o novo trabalho “com o pé direito” e acabam evitando muitas armadilhas que atrapalharam a vida daqueles que ocuparam o cargo antes. Lembre-se de que qualquer novo contratado tem potencial para brilhar. Você só precisa cultivar esse potencial. Uma pesquisa recente da *American Management Association* descobriu que a maioria dos gestores seniores carrega a identificação e o desenvolvimento de pessoas com alto potencial como prioridade.<sup>3</sup> Esse é um excelente motivo para iniciar o processo de desenvolvimento desde os primeiros estágios do ciclo do RH, por meio da compreensão das necessidades de desenvolvimento de um colaborador e do apoio aos gestores na criação de um plano de três anos para cultivar esse potencial.

Por que um plano de desenvolvimento de três anos? O desenvolvimento de competências é um processo de longo prazo.

O plano de desenvolvimento deve incluir habilidades, experiências e comportamentos necessários para o crescimento de um colaborador na empresa, assim como deve definir os marcos fundamentais que indicam seu progresso.





# Gestão de performance

Descobrir e implantar o modelo certo de gestão de performance já não é mais novidade para os profissionais de RH. Entretanto, a eficácia de seu processo de gestão de performance é avaliada pelo nível de aderência interna e pelo valor que os líderes seniores dão ao processo e à ferramenta. Seus colaboradores recebem avaliações constantes, formais e informais, para saberem se estão no caminho para conquistar seus objetivos de desempenho? Caso não recebam, eles têm de esperar por seis meses—ou pior, por um ano—para saber como está seu desempenho? Muitas empresas já entendem que um *feedback* mais regular (semanal, mensal ou trimestral) traz resultados infinitamente superiores aos de avaliações anuais.<sup>4</sup>



Conheça quatro estratégias que ajudarão você a otimizar os estágios de gestão de performance do ciclo do RH e a moldar uma mentalidade baseada no futuro e em alta performance na cultura de sua empresa.

## 1. Execute revisões trimestrais juntamente com as avaliações anuais de desempenho

Os *millennials* não são os únicos profissionais que precisam de *feedback* consistente. Todos os colaboradores valorizam um *feedback* rápido e constante, em vez de uma sessão formal de *feedback* no fim do ano. Gestores e colaboradores se lamentam igualmente por terem de participar de sessões tradicionais de avaliação de desempenho que acabam consumindo muito de seu tempo. Uma pesquisa do instituto Gallup sobre engajamento dos profissionais revelou que os colaboradores que recebem avaliações regulares apresentam desempenho superior e têm uma experiência mais agradável no momento da avaliação.<sup>5</sup> Não faltam exemplos de empresas como Google, Microsoft e GE migrando para um modelo que oferece acompanhamento e avaliações semanais ou trimestrais e facilita, para gestores e colaboradores, o processo de dar e receber o *feedback* que tem como objetivo gerar a excelência profissional.

## 2. Desenvolva uma liderança forte e inspire os colaboradores

Empresas como Disney e Arvig Communications praticam um tipo de gestão de performance que começa com a excelência em liderança. O modelo Cadeia de Excelência, que essas empresas seguem, sugere que uma liderança forte formará equipes poderosas, que por sua vez geram uma experiência melhor para os clientes e melhores resultados financeiros.<sup>6</sup> O modelo explica que, se o seu sistema de gestão de performance tiver como foco principal o desenvolvimento de competências de liderança, você formará e demonstrará a excelência por meio de cada etapa do ciclo do RH.

Se a organização contar com uma liderança forte como princípio fundamental, você demonstrará a todos os outros colaboradores quais são os comportamentos reconhecidos e promovidos em todos os níveis. Avalie seu plano de desenvolvimento de liderança para garantir o acesso aos recursos certos que ajudarão a formar líderes excepcionais. A seleção de indivíduos com alto potencial para iniciar um processo de desenvolvimento de liderança é sempre um bom ponto de partida.

### 3. Construa uma cultura de alta performance

Ninguém vê vantagens em uma cultura corporativa medíocre, especialmente hoje em dia. É por isso que o *status* de cultura de alta performance continua sendo o principal objetivo de grandes e pequenas empresas de todos os setores. Embora não seja possível criar uma fórmula mágica, existem algumas características que são comuns a todas as culturas de alta performance.<sup>7</sup>



Foco na formação de uma liderança forte e capaz de engajar os colaboradores para desenvolver seu potencial.



Implantação de processos de capacitação contínua e excelência na execução.



Os talentos são vistos como moldáveis, treináveis e capazes de se desenvolver com o tempo.



Inclusão do fator diversão na vida profissional, gerando maior engajamento e mais fidelidade para com a empresa.

Se a sua empresa está deficiente em alguma dessas áreas, considere avaliar sua cultura atual por meio de uma pesquisa de clima ou de *focus groups* específicos para essa finalidade. A partir dessas informações, você poderá desenvolver um plano de ação para treinar os colaboradores para incorporar os comportamentos e as habilidades que gerarão uma verdadeira cultura de alta performance.

“ É por isso que o *status* de cultura de alta performance continua sendo o principal objetivo de grandes e pequenas empresas ”

## 4. Não desvie o foco das pessoas com alto potencial

O progresso da excelência em liderança é baseado na construção de uma empresa que identifica pessoas com alto potencial desde o início, desenvolve sistematicamente suas habilidades por meio de uma jornada de liderança previamente estabelecida e, com isso, reforça seu “banco de reservas” para garantir o sucesso no futuro. Neste estágio do ciclo, o papel do RH é fundamental para a criação de uma estratégia de desenvolvimento de liderança e planos de sucessão.



Talvez você já tenha um processo para identificar pessoas com alto potencial e conte com um plano de sucessão capaz de preparar novos líderes para quando estes forem necessários. Enquanto isso, você está desenvolvendo e treinando os líderes dos quais sua empresa precisará no futuro? As pessoas selecionadas para assumir posições de liderança no futuro terão um desempenho muito melhor quando chegar a hora de entrar em ação se forem previamente capacitadas com treinamento em todas as áreas de desenvolvimento de liderança, incluindo:



*Coaching* para melhorar a performance



Domínio da comunicação de nível internacional



Desenvolvimento de estratégias e táticas para promover a excelência na execução

# Recompensas e reconhecimento

Conforme a gestão de funcionários vai se transformando em gestão estratégica de talentos, a discussão sobre remuneração deve envolver recompensas e premiações em geral.

Além de um pagamento justo, as pessoas desejam receber algum reconhecimento de que seu trabalho é valorizado, tem um significado e contribui para o sucesso da organização. A forma como você oferece valor durante essa fase do ciclo de RH pode impactar todos os outros estágios do ciclo. As pessoas com alto potencial recebem o reconhecimento adequado para refletir a importância de sua posição para o sucesso da empresa no futuro? As mensagens de performance se alinham com as recompensas de curto e longo prazo? Quando o RH se preocupa com essas questões, os resultados ficam evidentes em seus índices de retenção de pessoas com alto potencial e nas avaliações de engajamento dos colaboradores.



Esses dois conceitos – remuneração e avaliação de desempenho – devem caminhar lado a lado. Dentre todos os elementos da vida profissional que os colaboradores mais valorizam, prêmios e reconhecimento ficam com a maior fatia, de acordo com uma pesquisa publicada na *Harvard Business Review*.<sup>8</sup> Para profissionais de alta performance, que podem encontrar oportunidades com excelente remuneração em outros lugares, é ainda mais importante assegurar que sua remuneração é adequada como reconhecimento de sua contribuição e seu potencial.

Existem muitas estratégias que o RH pode buscar para sustentar um programa de recompensas e reconhecimento visando à manutenção do sucesso da empresa no longo prazo. Dentre elas, estão:

- Reconhecer os colaboradores de forma pessoal e constante<sup>9</sup>
- Premiar ações dos colaboradores que apoiam os valores corporativos—isso demonstra aos outros colaboradores qual é o tipo de comportamento mais valorizado na cultura

- Usar uma estratégia robusta de remuneração que combine salário, bônus e outros incentivos que vinculem o pagamento à performance
- Reconhecer os comportamentos que representam o estado desejado para o futuro de sua cultura
- Treinar os gestores para falarem sobre remuneração, deixando clara uma relação mais próxima com o desempenho e menos com o orçamento



# Carreira e desenvolvimento de longo prazo

O último estágio do ciclo do RH—a discussão sobre gestão de carreira—reúne todos os ciclos anteriores para formar um plano de progressão da carreira do indivíduo.

Quando você tem um cenário no qual contratou a pessoa certa, investiu na integração e ofereceu a combinação adequada de *feedback* e reconhecimento, seu objetivo final é liberar o potencial e o crescimento desse profissional para gerar impacto positivo para sua empresa.



O RH pode ajudar os líderes e seus colaboradores a fazerem as perguntas certas sobre desenvolvimento de carreira, levando em consideração não apenas as necessidades da empresa, mas também aquilo que o profissional aspira para sua carreira. Com base no desempenho individual e no reconhecimento de seu potencial para crescimento, você poderá determinar o quanto a pessoa está pronta para crescer na carreira.

O papel do RH nesse ciclo é auxiliar os gestores para montar seu “kit de ferramentas”. Esse líder sabe como conversar sobre gestão de carreira com seus colaboradores com clareza e dando opções para que eles conquistem seus objetivos de carreira? A diferença entre ter a conversa *certa* sobre carreira, especialmente com uma pessoa com alto potencial, e não ter essa conversa impacta diretamente a vantagem competitiva e o sucesso de sua empresa no longo prazo.

Existem algumas ações específicas que o RH pode adotar para garantir o posicionamento dos líderes em discussões sobre desenvolvimento de carreira.



Desenvolva *checklists*, roteiros e cenários que ajudarão os gestores a conduzir essas conversas.



Fique de olho nas oportunidades de carreira que podem gerar impacto positivo em sua empresa.



Incorpore as conversas sobre desenvolvimento de carreira ao processo de planejamento de sucessão.



Ofereça experiências de treinamento aos gestores para transformá-los em especialistas em comunicação e retenção de talentos.





# Otimize o ciclo do RH com um parceiro confiável e especializado

Na Eagle's Flight, temos um histórico de mais de 30 anos ajudando líderes como você a expandir as capacidades de liderança de suas empresas, realizar transformações da cultura ou preparar pessoas com alto potencial para assumir suas novas posições. Enquanto você transita pelos diversos estágios do ciclo do RH, nós podemos ser seus parceiros e fornecer experiências de treinamento e desenvolvimento que inspirarão a excelência no desempenho de longo prazo em sua empresa. Também sabemos que é necessário aprimorar e reforçar habilidades e comportamentos por todo o ciclo do RH para ter sucesso nas condições adequadas. Tal qual ocorreu na construção minuciosa do Davi de Michelangelo, você deve contar com a combinação certa de ferramentas, tempo e treinamento para esculpir uma empresa focada no futuro e que resistirá ao tempo. Nós podemos fornecer o suporte de treinamento e as ferramentas de avaliação que ajudarão você a chegar lá.





---

Quando você identifica que uma área do seu negócio precisa melhorar, o segredo do sucesso é mudar comportamentos por meio de treinamento e desenvolvimento. Seu objetivo pode ser diminuir a rotatividade de funcionários, criar um plano de sucessão, melhorar os índices de satisfação do cliente ou transformar a cultura da sua empresa. Um especialista da Eagle's Flight encontrará o programa certo para você.

**SOLICITE CONTATO**

#### Fontes

1. Eagle's Flight. *O Ciclo do RH*.
2. Barnett, Jim. "Why CEOs Should Obsess About Employee Onboarding." Huffington Post. 18 de outubro de 2016. [http://www.huffingtonpost.com/entry/why-ceos-should-obsess-about-employee-onboarding\\_us\\_58063c9ee4b08ddf9ece1073?](http://www.huffingtonpost.com/entry/why-ceos-should-obsess-about-employee-onboarding_us_58063c9ee4b08ddf9ece1073?)
3. "Identifying and Developing High-Potential Talent." AMA Enterprise. <http://www.amanet.org/uploaded/High-Potential-Talent.pdf>.
4. Cappelli, Peter e Tavis, Anna. "The Performance Management Revolution." Harvard Business Review. Outubro de 2016. <https://hbr.org/2016/10/the-performance-management-revolution>.
5. Harter, Jim e Adkins, Amy. "Employees Want a Lot More From Their Managers." Gallup. 8 de abril de 2015. <http://www.gallup.com/businessjournal/182321/employees-lot-managers.aspx>.
6. "April brings us to a focus on Employee Engagement." <https://www.arvig.net/wp-content/uploads/2016/04/2016-04-01-Davids-Survey-Introdcution-Email.pdf>.
7. Goyette, Paul. "As 10 qualidades de uma cultura de alta performance" Eagle's Flight 4 de janeiro de 2016. <https://br.eaglesflight.com/blog/as-10-qualidades-de-uma-cultura-de-alta-performance>
8. Willyerd, Karie. "What High Performers Want at Work." Harvard Business Review. November 18, 2014. <https://hbr.org/2014/11/what-high-performers-want-at-work>.
10. Gurchiek, Kathy. "Employee Recognition Should Consider Personal, Generational Preferences." SHRM. 13 de maio de 2016. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/behavioral-competencies/global-and-cultural-effectiveness/pages/personal-touch-generational-preferences-recognition-program.aspx>.