

TEMPO TALENTO ENERGIA

Michael Mankins, Eric Garton

ed Novo Século, 2017

- ✓ Administrar recursos escassos com inteligência
- ✓ Os recursos verdadeiramente escassos são tempo, talento e energia das pessoas na organização: muito mal aproveitados
- ✓ O que é realmente necessário são soluções organizacionais que liberem o poder produtivo
- ✓ **Identificar causas específicas do fardo organizacional: retarda as coisas, prejudica os resultados e suga a energia das pessoas**
- ✓ Como criar um círculo virtuoso de alto desempenho
- ✓ Simplifique o modelo operacional
- ✓ Encontre e desenvolva “fazedores de diferença”
- ✓ Crie e ponha em ação equipes só de astros
- ✓ A estratégia é a arte e a ciência da alocação de recursos
- ✓ Quanto mais gente de talento a empresa atrai, maior sua capacidade de utilizar o tempo desses indivíduos em missões que agreguem valor
- ✓ Quanto mais energia essas pessoas trazem para o local de trabalho, maior a qualidade de suas ideias e a quantidade dos resultados que produzem
- ✓ **Estruturas novas, gestão profissional, mecanismos de controle, processos e políticas**
- ✓ Fardo organizacional: interações internas desnecessárias, reuniões improdutivas e comunicações eletrônicas dispensáveis
- ✓ Pouca gente consegue ter grandes ideias quando prisioneira de um sem-fim de reuniões e procedimentos burocráticos
- ✓ Distribua seus melhores talentos onde possam ter o maior impacto na estratégia e no desempenho
- ✓ Energia: entusiasmo e comprometimento que as pessoas levam para o trabalho
- ✓ Atrair, reter e utilizar satisfatoriamente as melhores cabeças
- ✓ Contrata “adultos totalmente desenvolvidos, indivíduos autossuficientes que se sentem responsáveis pela empresa”
- ✓ **promover diálogo contínuo, aberto e honesto sobre o desempenho**
- ✓ reforçar a sensação de que as pessoas pertencem à empresa e são responsáveis por ela
- ✓ Trabalham em torno de uma mesma mesa, diminuindo entraves

- ✓ Acesso rápido e fácil a dados para tomar decisões
- ✓ **Aumentar a produtividade das pessoas**
- ✓ Coisas andam devagar
- ✓ Reuniões se arrastam
- ✓ e-mail se acumulam sem resposta
- ✓ atrasos são endêmicos
- ✓ decisões são adiadas
- ✓ todos parecem absurdamente ocupados
- ✓ produção bem menor do que deveria ser
- ✓ uma organização incapaz de tomar decisões e agir com rapidez fica bastante vulnerável
- ✓ fardo organizacional: fatores institucionais que interferem na produtividade, desacelera tudo, diminuindo a produção e aumentando os custos, suga a energia e derruba o ânimo
- ✓ empresas que não deixam ninguém perder tempo criam ferramentas e procedimentos que eliminam burocracia e incentivam a rapidez no agir
- ✓ tinham as pessoas, as tecnologias e os processos necessários para executar a estratégia de forma eficiente e eficaz
- ✓ pare de perder um tempo precioso
- ✓ quanto se perde devido à qualificação inadequada? automação insuficiente? ou à colaboração ineficaz?
- ✓ Identifique e elimine obstáculos organizacionais que impedem que o trabalho seja feito
- ✓ Achar líderes talentosos é difícil montar uma força de trabalho qualificada pode levar décadas
- ✓ Quanto mais energia a pessoa aplica ao trabalho, maior a qualidade daquilo que produz
- ✓ É preciso administrar tempo, talento e energia para produzir grandes resultados
- ✓ É diferente contratar gente boa ou impedir o inchaço dos quadros, uma organização é muito mais do que indivíduos executando tarefas específicas de acordo com um cronograma preestabelecido
- ✓ É preciso encarar a organização em sua totalidade
- ✓ Mudar fatores culturais que costumam ter mais impacto
- ✓ Muita atenção à gestão de talentos
- ✓ “Por que amamos odiar o RH?”
- ✓ Quanto a empresa perde para o fardo organizacional?

- ✓ Quanto dessa perda pode ser compensado por uma boa gestão de talentos?
- ✓ E quanta capacidade produtiva é possível acrescentar?
- ✓ A empresa perde mais de 20% do poder produtivo para o fardo organizacional: práticas, procedimentos e estruturas que consomem tempo indevidamente e limitam a produção
- ✓ **A maioria das empresas tem déficit de produtividade**
- ✓ É comum 25% ou mais do tempo em reuniões ou comunicações eletrônicas desnecessárias
- ✓ Garantir que toda equipe possa colaborar de forma eficiente e eficaz para fazer o que for necessário
- ✓ Liberar a energia que as pessoas trazem para o trabalho
- ✓ Empresas superam a concorrência por contar com uma organização melhor
- ✓ Quão produtiva é sua organização?
 - Estrutura ineficiente e ineficaz
 - Cultura: trabalhar em coisas que não contribuem
 - Pessoas não utilizam energia e atenção
- ✓ Gente de alto desempenho
- ✓ Fazedores de diferença
- ✓ Pessoas engajadas e inspiradas
- ✓ Fortes defensores da empresa dispostos a contribuir
- ✓ Administrar bem o tempo
- ✓ Livrar dos inimigos mais comuns da produtividade
- ✓ Atrair, desenvolver e reter os profissionais de talento
- ✓ Onde e como você utiliza os fazedores de diferença
- ✓ **A cultura é o jogo**
- ✓ Simplifique a estrutura e elimine tudo o que consuma desnecessariamente seu tempo
- ✓ Fardo organizacional é letal, custa pelo menos 20% da capacidade produtiva
- ✓ É preciso instalar gente excepcional “fazedores de diferença” em postos cruciais da organização
- ✓ Engajamento e inspiração podem tornar sua empresa imbatível
- ✓ “o tempo é o recurso mais escasso. Se não for bem administrado, nada mais poderá ser administrado” (Peter Drucker)
- ✓ O tempo praticamente não é administrado na organização
- ✓ O tempo dedicado a reuniões e à comunicação interna reduz o tempo empregado para gerar valor para o cliente

- ✓ Reuniões entram na agenda sem planejamento ou priorização claros
- ✓ Executivos trabalham em média mais de 47 horas por semana, o mas o resultado que têm a mostrar por todo esse esforço em geral é muito menor do que gostariam
- ✓ Não sejamos escravos do e-mail
- ✓ **Sejamos mais seletivos na hora de participar de reuniões**
- ✓ Não se combate o fardo organizacional só com gestos individuais
- ✓ Simplificar onde o trabalho é feito
- ✓ Simplificar como o trabalho é feito, poupando tempo
- ✓ Orçamento de tempo encarado com a mesma disciplina aplicada ao orçamento financeiro
- ✓ O valor de uma rede cresce à razão do quadrado do número de usuários
- ✓ O custo de se comunicar é praticamente nulo
- ✓ **Monitorar como estão gastando o tempo**
- ✓ Bons mecanismos para garantir a privacidade do pessoal
- ✓ Empresas estão inundadas de comunicação eletrônica
- ✓ Tempo gasto em reuniões disparou
- ✓ 15% do tempo é gasto em reuniões
- ✓ Colaboração real é limitada
- ✓ Comportamento disfuncional em reuniões
- ✓ Controles formais
- ✓ Quem era o responsável por autorizar reuniões?
- ✓ Há poucas consequências
- ✓ Avaliar a produtividade de reuniões
- ✓ **Ter mais disciplina na gestão do tempo**
- ✓ Excesso de reuniões deixa pouco tempo para pensar ou trabalhar
- ✓ Evitar redes sociais e distrações de caráter pessoal
- ✓ Seja implacável ao definir prioridades
- ✓ Steve Jobs fazia reunião de planejamento, executivas definiam 10 prioridades. Ele riscava as 7 últimas: “só dá para fazer 3”
- ✓ **Qual deve ser o foco?**
- ✓ Apresentar plano de negócio para toda iniciativa com benefício econômico e custo total
- ✓ Crie um orçamento de tempo fixo, e corte-o sempre que possível
- ✓ **Estipular tempo para reuniões**
- ✓ Maximizar a produtividade
- ✓ Ser bem mais seletivos na hora de convocar reuniões

- ✓ Conteúdo da reunião semanal padronizado
- ✓ Deixe bem claro quem tem autoridade para investimentos em tempo
- ✓ A maioria das empresas tem poucas restrições sobre quem pode convocar reunião
- ✓ Reduzir de 60 par 30 minutos o tempo de duração de reuniões
- ✓ Limitar o número de participantes a 7 pessoas
- ✓ Enviar mensagem com cópia a todo mundo que possa estar interessado entope a caixa de entrada dos outros e causa uma imensa perda de tempo. Se tiverem de digitar o nome de cada destinatário, as pessoas seriam mais criteriosas na hora de incluir gente nos campos PARA ou CC
- ✓ Estipular regras e protocolos para a comunicação por e-mail
- ✓ Ler e responder e-mail que nem devia ter recebido
- ✓ Fazer reuniões que funcionem
- ✓ Antes demarcar uma reunião veja se é realmente a melhor opção para a tarefa
- ✓ Defina uma pauta clara e seletiva
- ✓ Uma pauta clara informa prioridades
- ✓ Sempre que possível, encurte a reunião
- ✓ Em teleconferências, as pessoas param de prestar atenção depois de 23 minutos
- ✓ **Exija preparação prévia**
- ✓ Todo material deve ser distribuído antes para ser examinado pelos participantes
- ✓ Seja metódico na condução de reuniões
- ✓ Registre toda decisão tomada
- ✓ Comece na hora marcada
- ✓ Termine antes
- ✓ Quando a produtividade de uma reunião começa a cair, evite perder tempo e dinheiro em reunião que dificilmente iria produzir o resultado desejado
- ✓ Não esqueça da regra dos 7
- ✓ As pessoas devem recusar o convite para reunião que julguem que sua presença é desnecessária
- ✓ Adotar abordagem holística
- ✓ Mudar práticas de reunião na empresa toda
- ✓ **Reuniões estruturadas, eficazes, participantes preparados**
- ✓ Não há dinheiro capaz de comprar uma hora perdida em uma reunião improdutivo
- ✓ Boa gestão do tempo
- ✓ Liberar o poder produtivo
- ✓ Computar todas as horas consumidas em reuniões e comunicação

- ✓ Elaborar orçamento de tempo, monitorar investimentos de tempo e reduzir a perda de tempo
- ✓ Gestão de reuniões é essencial
- ✓ Quem está fazendo o quê?
- ✓ Quem é responsável pelo quê?
- ✓ Todos trabalhando da melhor maneira para agregar valor?
- ✓ Sintomas do fardo organizacional: decisões lentas, funcionários analisam dados que não interessam a ninguém, relatórios que ninguém lê, tarefas desnecessárias, responsabilidades vagas
- ✓ Deixe claro seu modelo operacional
- ✓ Simplifique a estrutura
- ✓ **Faça menos, faça melhor, faça uma única vez, faça no lugar certo**
- ✓ Ferramentas de atribuição de decisão: reunir dados, avaliar alternativas, recomendar, colher opiniões, aprovar, decidir, executar
- ✓ Gerentes: pessoas que orientam e fazem
- ✓ **Função de gerentes: ajudar equipes a mostrar resultados**
- ✓ O fardo organizacional é incapacitante: perde tempo, faz coisas desnecessárias, opera de forma ineficiente
- ✓ São necessárias medidas de gestão do tempo e redução da complexidade
- ✓ Atrair, cultivar e tirar pleno proveito de talentos
- ✓ Engajar e inspirar pessoas, aproveitar entusiasmo e criatividade
- ✓ Criar cultura na qual todo trabalhador se sinta responsável pela organização, se importe com o destino e queira contribuir para o sucesso
- ✓ “o bem mais importante da empresa são as pessoas certas” (Jim Collins)
- ✓ **Garantir que a produtividade seja maximizada**
- ✓ Atenção à formação de equipes
- ✓ Gente de alta performance pode fazer a diferença no desempenho de uma organização
- ✓ Buscar gente que ajude a cumprir a missão da organização e a executar sua estratégia de maneira melhor do que qualquer outra pessoa
- ✓ O arsenal convencional da gestão de pessoas vem provando que não está à altura do exigido por organizações modernas. Técnicas de seleção, hierarquias, atribuição de cargos, sistemas de gestão de desempenho e programas de desenvolvimento dificultam a tarefa de localizar, desenvolver e utilizar bem talentos
- ✓ **Aplicar sistemas melhores de avaliação**
- ✓ Garantir que estejam no posto certo

- ✓ Descobrir onde seus fazedores de diferença podem fazer maior diferença
- ✓ Seus investimentos em capital humano condizem com sua estratégia?
- ✓ O que gera valor?
- ✓ **Quais nossas fontes atuais e futuras de crescimento sustentável e rentável?**
- ✓ Que capacidades são mais críticas?
- ✓ Que recursos e ativos são essenciais para garantir produtos, serviços e experiências diferentes, e melhores?
- ✓ Onde temos lacunas?
- ✓ Onde podemos ter mais vantagem competitiva?
- ✓ É essencial definir claramente suas capacidades, e avalia-las a fundo
- ✓ Estrutura, responsabilidades, processos respaldam a boa execução
- ✓ Cotejar orçamento de despesas com as capacidades
- ✓ Instale fazedores de diferença em papéis de caráter crítico
- ✓ Planejamento de RH de muitas empresas falha
- ✓ Onde é imprescindível ter profissionais de primeira para determinar os resultados do negócio?
- ✓ **Instalar alguém nível A em um posto no qual um indivíduo nível B seria suficiente é usar mal um recurso absurdamente escasso**
- ✓ Quais os papéis de caráter crítico para a empresa?
- ✓ Os principais ativos da empresa podem ditar onde é preciso contar com talentos
- ✓ “o ser humano é capaz de manter confortavelmente apenas cerca de 150 relacionamentos estáveis” (Robin Dunbar)
- ✓ Quem são os fazedores de diferença da empresa?
- ✓ Use maneiras melhores de achar fazedores de diferença
- ✓ a empresa só pode fazer avaliação correta se tiver à mão dados objetivos, quantitativos, mensuráveis
- ✓ o potencial de alguém normalmente é avaliado por meio de inferências, sem respaldo analítico, avaliação subjetiva
- ✓ empresas ainda são incapazes de medir o potencial de alguém
- ✓ agilidade para aprender, inteligência colaborativa e trajetória
- ✓ **alto rendimento: usa e entende a tecnologia, entende do negócio, movida a dados, esbanja energia criativa, gosta de meter a mão na massa, inteligente, frugal, com gana de vencer, capaz de assumir responsabilidades, disposto a trabalhar com recursos limitados**

- ✓ todo candidato tem suas habilidades funcionais e técnicas avaliadas, duas entrevistas culturais distintas, 6 valores fundamentais (um deles é paixão por receber e ajudar outros)
- ✓ sólido sistema de avaliação
- ✓ traduzir a estratégia da empresa em uma série de requisitos que definam os comportamentos que levariam ao sucesso
- ✓ determinar as lacunas de cada líder
- ✓ montar programa de intervenções para fechar lacunas detectadas
- ✓ agilidade para aprender
- ✓ Aberta e capaz de reagir a dados
- ✓ Capacidade de receber e responder críticas
- ✓ Ensinar gente inteligente a aprender
- ✓ Inteligência colaborativa
- ✓ Trajetória e gana
- ✓ Avaliar a trajetória de longo prazo da pessoa com base na distância que já percorreu é um indicador melhor de realizações futuras do que simplesmente analisar suas realizações recentes
- ✓ Ajude fazedores de diferença a serem ainda mais eficazes
- ✓ Rever a maioria das práticas e procedimentos do RH
- ✓ Não deixar ninguém por mais de dois anos em um cargo
- ✓ A permanência ideal em uma função está mais para 3 anos
- ✓ Dizer à pessoa que ela tem uma missão de vários anos com marcos bem definidos e resultados mensurados. A descrição do cargo pode descrever expressamente esse objetivo plurianual
- ✓ Ajudar a pessoa a usar o tempo de forma mais eficiente e eficaz
- ✓ Ajudar pessoas a realizar tarefas críticas em menos tempo
- ✓ Qualidades que busca em candidatos: capacidade de sonhar grande, visão que inspire os outros e faça a empresa avançar, capacidade de executar, tirar visão do papel, superar objeções, capacidade de regozijar-se do trabalho
- ✓ Contrato mutuamente vantajoso: se a pessoa aceitar participar de uma missão entre 2 a 4 anos de duração e dar uma contribuição importante para o negócio, a empresa ajuda a promover a carreira desse indivíduo”
- ✓ Funcionário empenhado em produzir resultados tangíveis
- ✓ Aumentar sua lista de habilidades e experiências
- ✓ Propor uma missão clara com benefícios e resultados específicos é melhor do que fazer promessas vagas

- ✓ Criar missões com prazo delimitado pra produzir resultados bem definidos
- ✓ Incentivar o trabalhador a cultivar rede de contatos fora da empresa
- ✓ Uma vez por mês explorar novas ideias para o desenvolvimento pessoal e profissional
- ✓ **O emprego vitalício é coisa do passado**
- ✓ O emprego para toda a vida já não é uma meta realista
- ✓ Encontrar e desenvolver seu talento nível A é essencial para superar o fardo organizacional
- ✓ Determinar onde um fazedor de diferença pode realmente fazer a diferença
- ✓ **Atualize técnicas para encontrar fazedores de diferença, inclua agilidade para aprender, inteligência colaborativa e trajetória e gana, nos indicadores de potencial de liderança**
- ✓ Reveja práticas de RH
- ✓ Evite a falta o excesso de rotação
- ✓ Criar times com gente brilhante, mediana e fraca, nunca parece ser o resultado
- ✓ Garantir que seus integrantes colaborem de forma eficaz
- ✓ Tirar proveito do poder da colaboração para produzir resultados extraordinários
- ✓ **Toda empresa dever ter lista de prioridades mais importantes**
- ✓ O líder tem de ser um talento de primeira
- ✓ Aproveite os ultradedicados
- ✓ **Gente que faz mais do que a mera obrigação**
- ✓ Incentivos certos e nenhum desincentivo
- ✓ Monitorar e premiar o desempenho da equipe
- ✓ Metas grandes
- ✓ “mais” nem sempre é “melhor”
- ✓ **Entre 20% e 35% da colaboração que agrega valor vem de 3% a 5% dos funcionários**
- ✓ Veja se cada equipe que está sendo criada é realmente necessária e se os custos não são maiores do que os benefícios esperados
- ✓ **“Se estivermos empolgados, sabendo o que queremos fazer, alinhados, inspirados, avançando, aprendendo, atraindo gente melhor que nós o tempo todo, a empresa está avançando, progredindo, crescendo”** Carlos Brito, AB InBev
- ✓ Gente engajada vem para a empresa com comprometimento e entusiasmo e aplica ambos ao trabalho no dia a dia
- ✓ A empresa média consegue engajar 1/3 dos quadros e convive com 10% insatisfeito

- ✓ O engajamento faz diferença
- ✓ Busque inspiração, não só engajamento
- ✓ Crime: criar organização na qual as pessoas não sintam qualquer paixão pelo trabalho, são reféns de um contracheque
- ✓ Por que o engajamento é tão baixo? pouca autonomia, trabalho mecânico e rotineiro, não acreditam que estão aprendendo e crescendo no trabalho
- ✓ O preço da falta de engajamento é alto, derrubando a produtividade
- ✓ **Como fazer com que um trabalhador tenha boas ideias?**
- ✓ Tome a iniciativa de fazer mais do que a obrigação, colabore com colegas
- ✓ O verdadeiro salto na energia vem do engajamento
- ✓ Gente inspirada pelo que faz e pela organização na qual trabalha
- ✓ **Cada pessoa reage de forma diferente ao topar com um muro: reunião para discutir o que fazer, buscar uma escada, derruba o muro)**
- ✓ Engajamento da pessoa com o trabalho: quando está envolvida com o conteúdo do trabalho em si, quando se sente engajada devido ao contato com outras pessoas, a pessoa pode acreditar no propósito da empresa
- ✓ Monitorar satisfação e engajamento
- ✓ Autonomia: fator mais importante da inspiração
- ✓ Criação de um ambiente no qual as pessoas realmente queiram trabalhar
- ✓ **Montar equipes com indivíduos de alto rendimento e dar a essas equipes considerável autonomia para cumprir sua missão**
- ✓ Equilibrar autonomia das pessoas e necessidades organizacionais
- ✓ Formar líderes que produzam resultados e inspirem
- ✓ Ajude os funcionários a estabelecer elo mais forte entre o trabalho cotidiano e a clientela
- ✓ Formule proposta de valor ao trabalhador
- ✓ **Como garantir que iremos produzir e sustentar os resultados que buscamos? Cultura. Se não acertar na cultura, seu esforço será constantemente frustrado**
- ✓ Colocar a cultura na agenda é difícil na prática
- ✓ Cultura é como alguém se comporta quando ninguém está olhando
- ✓ Cultura vencedora começa com propósito relevante
- ✓ Sonhar grande e ter meta ambiciosa
- ✓ Simplificar o modelo operacional
- ✓ Reduzir o fardo organizacional e otimizar a organização têm o efeito direto de aumentar o poder produtivo da empresa