



## Management and Performance Associates – Março 2011

### Águas de Março

“São as águas de março  
Fechando o verão  
Na promessa de vida no meu coração.”

Este é o refrão de *Águas de Março*, de Tom Jobim. Essa música, escolhida por um painel de jornalistas e músicos brasileiros, como a melhor música brasileira de todos os tempos, foi gravada por inúmeros cantores internacionais.

A letra original em Português se refere ao final do verão brasileiro. Quando traduzida para o Inglês, Jobim adaptou a letra para o hemisfério norte, e a “promessa da primavera” foi incluída.

(“And the river bank sings  
Of the waters of March,  
It's the promise of spring,  
It's the joy in your heart.”)

Não importa onde você esteja lendo este artigo, norte ou sul, verão ou inverno. Março é o mês em que o ano realmente começa. No sul, o ano começa depois do carnaval e das férias de verão. No norte, depois das festas e das tempestades de inverno (incluindo uma eventual viagem ao Caribe para descongelar). Em qualquer lugar, os meses de janeiro e fevereiro são utilizados para planejar o ano. Março é o mês em que seus planos e desejos viram execução e resultado. E a “promessa da primavera” traz a esperança de que este ano todos os gestores terão equipes muito competentes e motivadas para alcançar suas metas agressivas.

Embora seja uma competência crítica de liderança, identificar, desenvolver e reter talentos, acabou virando um *cliché*. Nós pedimos desculpas, mas este é o momento correto do ano para revisitar o tema. Uma estação acabou outra está começando e precisamos estar preparada para ela.

Ter os recursos adequados nos ajudará a alcançar nossos objetivos. Não queremos dizer apenas headcount. No atual ambiente competitivo, mutante e complexo ser *apenas* competente não

basta. Nós precisamos de pessoas que sejam talentosas, com habilidades acima da média (e diferenciadas) e altamente motivadas.

As lideranças das organizações não cumprirão sua visão se elas não mudarem a maneira como os líderes contratam e gerenciam pessoas. Falando de uma maneira muito simples, não podemos contratar um José e uma Maria medíocres e então esperar que eles sejam criativos, inovadores e flexíveis quando as condições mudam. Por favor, não se sinta ofendido por “José e Maria medíocres”. O que queremos dizer é que alguém pode ser muito bom naquilo que faz – tecnicamente – mas os cenários mudam. As expectativas de performance mudam. Funcionários que eram competentes há um minuto, podem se tornar insatisfatórios sem um conjunto apropriado de competências, tais como adaptabilidade à mudança, flexibilidade, habilidade para aprender, lidar com ambiguidades, influenciar sem autoridade formal ou poder, inovação e criatividade, para nomear algumas.

Neste mês gostaríamos de compartilhar algumas dicas para identificar talentos. Na newsletter do próximo mês expandiremos o tema para desenvolvimento de talentos e na seguinte falaremos de retenção de talentos. Um tema em comum para os três artigos será a gestão da meritocracia. O único critério para contratar, desenvolver, decidir sobre promoções e reconhecer financeiramente deveria ser o talento.

### **1 – Esteja permanentemente atento a talentos, independente da existência da vaga**

Pessoas, especialmente as talentosas, podem deixar a organização. Pessoas de alto desempenho, mesmo em um cenário de mercado desaquecido, são as mais cobiçadas. Quando elas se vão (ou são transferidas, ou saem em licença maternidade ou outra, ficam doentes, se aposentam ou até morrem), já é tarde demais para ‘começar’ a procurar. Mantendo um networking ativo nós estamos permanentemente monitorando os talentos - e não apenas externamente. Às vezes a

reposição está debaixo do nosso nariz e não nos damos conta disso. Nós temos que conversar com as pessoas da nossa própria equipe, entender seus sonhos, motivações, potencial e desejos de serem realocadas. Pode ser que não saibamos que a Clara faz um MBA nos fins de semana e que o Paulo está cursando faculdade à noite.

Uma das grandes lições que a MAPA Consulting aprendeu nos últimos anos, é que talento está por todas as partes. Nossa tendência natural é olhar para pessoas que já estejam ocupando posições similares, ao invés de olhar para aquelas que têm competências transferíveis. Talvez o próximo gerente de vendas não tenha que vir da área de vendas...

No front externo, nós precisamos manter os olhos abertos para aproveitar todos os eventos (associação de profissionais, treinamentos, viagens de trabalho). Uma vez que você tenha encontrado um talento, mantenha-o no seu radar.

## **2. Contrate o “melhor da categoria” e não o “melhor disponível”**

Outra lição que temos aprendido da maneira mais difícil. Não desperdice headcount. Utilize os mesmos critérios tanto para os candidatos externos quanto internos. Uma prática comum, infelizmente, quando estamos sob forte pressão, é entrevistar três candidatos e escolher o melhor deles. Cuidado, o melhor dos três pode estar longe do que seria desejável. Continue entrevistando, não contrate até que o melhor da categoria para essa posição seja encontrado. O melhor da categoria não é alguém sobre qualificado. Fuja de MBA se a posição em aberto é Junior e com atividades repetitivas.

## **3. Entenda a posição antes**

Antes de pedir a Recursos Humanos que inicie o processo de recrutamento, ou antes de sair falando da posição disponível para contatos e candidatos potenciais, nós precisamos ter clareza de qual é a função. Uma vez admitida, o que essa pessoa vai fazer? Para fazer bem (e não apenas sobreviver),

que competências precisam estar presentes? Como é a função hoje e como se imagina que mudará no futuro? Lembre-se do mix de competências técnicas e interpessoais (soft skills em geral). Além disso, seja claro a respeito dos requisitos da função (viagens, idiomas, certificações etc). Se a posição é Gerente de Vendas, comece listando as competências de liderança. Enfatize o expertise gerencial e não a experiência de vendas.

## **4. Explore as situações em que o candidato tenha utilizado a competência no passado**

A ideia de uma entrevista comportamental é fazer uma série de perguntas abertas para cada competência identificada como crítica para o desempenho. Escute o que o candidato está dizendo. Sonde, aprofunde até que você esteja seguro da presença (ou não) da competência na intensidade demandada pela função. Foco nas competências e não no título dos cargos. O candidato pode ter adquirido a competência que estamos procurando, de uma maneira, indústria ou campo completamente diferente. As questões devem ser estruturadas a fim de checar e assegurar o uso da competência pelo candidato, colocando foco na aplicação de comportamentos e lições aprendidas.

Dois exemplos: ao invés de perguntar ao candidato se ele fala Espanhol, conduza toda a entrevista em Espanhol (assumindo que seja requerido pela função). Ao invés de perguntar “Você tem um bom relacionamento com seus pares?” diga: “Infelizmente, todos nós já tivemos um conflito com pares.” Pausa. “Conte-me algum desentendimento que você tenha tido com um par.” Escuta o que ele diz, como diz, escute o que ele não está dizendo. Sonde: “O que você, especificamente, fez para gerenciar a situação?” Continue. “Qual foi o impacto na relação?” “O que você aprendeu dessa situação?”

Uma dica final: use o mesmo conjunto de questões para todos os candidatos. Internos e externos. Isso o ajudará a comparar candidatos diferentes e fazer a decisão correta.



## 5. Envolve outros na decisão

Depois de entrevistar vários candidatos converse com os outros entrevistadores. Qual foi o feedback de Recursos Humanos? O que seu chefe pensa dos candidatos? Qual foi o impacto sobre os pares?

Preste atenção nos *gaps* (competências demonstradas versus competências desejadas). Elas podem ser desenvolvidas no exercício da função? Lembre-se que é mais fácil (e viável) ensinar os aspectos técnicos da função aos candidatos com bom potencial. Mais difícil (se não impossível) é mudá-los quando o *gap* for nas características pessoais (falta de habilidades interpessoais, dificuldade para ver globalmente, pouca flexibilidade, não demonstra desejo de aprender, vê tudo preto ou branco etc).

\*\*\*\*\*

“Quando trabalhamos em estratégias de gestão de talento muitas vezes colocamos foco exclusivamente naqueles que consideramos altos potenciais. Esse enfoque, em certa medida, é correto porque nos permite aplicar de maneira diferenciada os recursos e as oportunidades disponíveis àqueles que terão um impacto desproporcionalmente maior no futuro da organização. No entanto, minha experiência profissional demonstrou que é fundamental implementar duas abordagens: estratégias diferenciadas para aqueles poucos funcionários excepcionais e estratégias gerais para os demais 95% que levam o presente da organização em frente. Esses dois enfoques são claramente complementares e válidos tanto para as iniciativas institucionais quanto individuais, que cada gestor pode implementar em sua equipe.”

Ariel Regatky  
Citibank Latin America – Talent and Organizational  
Development Director

Até o próximo mês!