FOCO
CRISE
ECONÔMICA

O GUIA DEFINITIVO PARA A **CONTRATAÇÃO** *em tempos bons e ruins*

CLÁUDIO FERNÁNDEZ-ARÁOZ, BORIS GROYSBERG E NITIN NOHRIA

QUANDO UMA CRISE ECONÔMICA se instala e a empresa só pensa em cortar custos — ou até na própria sobrevivência —, cessam as contratações. Se a história servir de guia, no entanto, já nos primeiros meses após o fim da turbulência o recrutamento rapidamente passa a ser prioridade.

Peguemos o período que se seguiu aos ataques terroristas de 11 de setembro de 2001 nos Estados Unidos, quando o cenário econômico era sombrio. Em rápida sucessão, os EUA deram início à guerra no Afeganistão, o castelo de cartas da Enron ruiu, pipocaram escândalos em outras empresas, um surto de Sars abalou a Ásia e a guerra do Iraque começou. A economia estava em recessão e empresas combalidas seguraram apenas o pessoal mais tarimbado. Mas, antes mesmo que a situação começasse a melhorar, em 2003, as empresas mais astutas e mais capazes — que tinham botado a casa em ordem e descoberto o que faltava em seu estoque de talentos — tiraram proveito da oferta maior que a procura no mercado e passaram a contratar para o futuro. Em junho de 2003, a guerra por talentos estava de novo a toda e a contratação seguiu a um ritmo agressivo até a economia voltar a desandar, em 2008.

Neil Webb

Mais uma vez, a história vai se repetir. Agora mesmo, com a recessão ainda assolando certos países, nossa pesquisa sugere que a maioria das empresas de atuação mundial está enfrentando problemas de pessoal em mercados emergentes e tendo dificuldade para achar gestores jovens, de talento, para substituir a geração do pós-guerra, que se aposenta. Esses problemas vão se agravar porque, segundo nossa constatação, práticas atuais de seleção de pessoal são aleatórias na melhor das hipóteses e ineficazes na pior delas. E, mesmo quando acha a pessoa certa, a empresa tem dificuldade para segurá-la.

Este artigo traz nossas melhores idéias sobre a maneira mais eficaz de contratar gerentes de alto nível, a partir da combinação de pesquisas de nossa autoria e de trabalhos reconhecidos sobre a relação entre a contratação e o desempenho da empresa a longo prazo (veja o quadro sobre a pesquisa). Até onde sabemos, é a primeira vez que um conjunto de melhores práticas para todo o processo, de ponta a ponta, é reunido num único texto. Nosso compêndio inclui sete passos que cobrem todo o espectro de seleção e contratação: prever a necessidade de novos talentos, definir a função, reunir um grupo de candidatos, avaliar candidatos, fechar o acordo, integrar o recém-chegado e avaliar a eficácia do processo de recrutamento.

» Uma crise como a atual é a hora perfeita para contratar, e empresas astutas a usam para se preparar para o crescimento pós-retração. Infelizmente, a maioria está despreparada para tirar pleno proveito dessa oportunidade de ouro, pois suas práticas de seleção e contratação são ou assistemáticas ou inexistentes.

» Para preencher essa lacuna, o artigo apresenta uma série completa de melhores práticas para o recrutamento. São sete passos: prever a necessidade de novos talentos, definir a função, reunir um grupo de candidatos, avaliar candidatos, fechar o acordo, integrar o recém-chegado e avaliar a eficácia do processo de recrutamento.

» Com um processo de contratação proativo, a empresa pode não só obter os melhores talentos, mas também segurar astros por mais tempo do que rivais menos preparadas.

Nosso estudo se concentrou na seleção de pessoal para os três escalões no topo da organização: diretores, seus subordinados diretos e o escalão logo abaixo destes. É o que chamamos de "grupo top-x", onde x é o número de altos executivos que constituem o estoque crítico de lideranças da empresa. A dimensão desse grupo pode variar de 20 a 50 indivíduos numa organização de médio porte a até mil executivos numa grande multinacional. Estamos interessados sobretudo na seleção externa, embora nossas conclusões possam ser aplicadas também a iniciativas internas de recrutamento.

Para um líder às voltas com a desoladora perspectiva de cortes de pessoal, talvez seja difícil pensar sobre a contratação neste momento. Mas, independentemente daquilo que o futuro reservar, a empresa que aprender a contratar e a reter talentos terá clara vantagem em anos vindouros.

Seleção não passa no teste

A maioria das empresas reage a situações de contratação de pessoal como se fossem emergências; isso talvez explique por que tantas se saem tão mal nesse quesito. Ao entrevistarmos 50 presidentes de empresas globais e um grupo de consultores especializados em seleção de executivos (que deram nota a cerca de 500 empresas), vimos que práticas de seleção e contratação eram terrivelmente vagas: o pessoal ouvido apostava pesado em preferências pessoais e subjetivas ou em tradições organizacionais raramente questionadas e, não raro, fundadas em premissas falsas.

Os executivos que entrevistamos tinham opiniões muito divergentes sobre as qualidades desejáveis num novo funcionário. Discordavam veementemente sobre se era melhor escolher alguém de dentro ou de fora, sobre quem deveria participar do processo de recrutamento, sobre os instrumentos de avaliação mais adequados e sobre o segredo do sucesso na contratação e na retenção.

Além disso, 43% dos consultores de seleção de executivos disseram que as empresas às quais prestavam serviços consideravam o número de anos de experiência profissional relevante um dos principais motivos para a contratação de um candidato em particular; apenas 24% davam peso similar à capacidade de trabalhar bem em equipe — e uma parcela assustadoramente reduzida (11%) computava a capacidade de um candidato de aprender coisas novas. No cenário econômico e empresarial cada vez mais turbulento de hoje, no qual, como um de nós gosta de dizer, "não dá para prever nem o passado", achamos desconcertante esse descaso com a capacidade de adaptação de um potencial candidato.

Práticas de avaliação também variavam muito, mesmo dentro de uma única empresa. Num extremo da balança (em 32% das empresas), candidatos a posições de nível sênior passavam por um número pequeno de entrevistas, de uma a cinco; na outra ponta, 12% das empresas submetiam o candidato a 21 entrevistas ou mais. Para grande surpresa, só metade dos gerentes recrutados para o top-x foi entrevistada por alguém da ala executiva. Nada menos que metade das empresas apostava basicamente no faro do gerente de contratação, ficando com um candidato que supostamente tinha "o necessário" para se sair bem em qualquer posto. Para piorar, descobrimos que decisões de contratação eram tomadas com base sobretudo no desempenho da pessoa nas entrevistas. Uma verificação detida de referências recebia atenção relativamente pequena.

Diante da falta de sistematização, de critérios definidos e de coerência nas práticas de empresas que estudamos, não surpreende que cerca de um terço dos executivos promissores

A reprodução deste artigo é exclusiva para fins educacionais

contratados normalmente deixe a empresa antes de completar três anos de casa.

Ter uma abordagem inadequada à contratação é uma coisa. Mas o que realmente nos espanta é que muitos presidentes não estão cientes da situação de sua empresa nessa área; muitos ignoram até projeções demográficas da própria empresa recomendando uma contratação agressiva para repor gerentes à beira de se aposentar. Mesmo aqueles cientes da escassez de talentos que se avizinha estão despreparados para lidar com ela.

Resumindo, o que constatamos é o seguinte: embora todo mundo saiba que contratar gente de talento é uma das principais fontes de vantagem competitiva, são poucas as empresas que se destacam em um ou mais aspectos do processo de contratação e somente um punhado delas — empresas como Southwest Airlines, McKinsey, Intuit, TCS e ServiceMaster — chega perto de um "padrão-ouro" no quesito contratação. Em geral, não há nem um código universalmente aceito de melhores práticas para a seleção de gente para postos de alto escalão, nem uma única empresa que exiba práticas realmente superiores em todas as etapas desse processo.

Fica patente que uma organização precisa fazer um sério exame dos desafios a sua frente. Precisa parar de tratar o recrutamento como uma grande surpresa. Precisa abordar a contratação de um ponto de vista rigoroso, estratégico e objetivo. Precisa conceber melhores práticas, o que em muitos casos significará uma reformulação drástica do processo de seleção e contratação. Precisa orientar gerentes de linha para que possam contratar bem. E precisa garantir que seus gerentes de RH deem o suporte certo. Passemos, agora, a um exame de cada etapa do processo, com desafios e melhores práticas em mente.

» Pense sobre necessidades futuras de pessoal. Planos internos de sucessão serviriam, supostamente, para que a empresa sempre tivesse um estoque de candidatos prontos para serem convocados. A maioria, no entanto, só sai atrás de altos gerentes quando abre uma vaga. O mínimo que uma organização deve fazer é reavaliar suas necessidades de liderança de alto nível a cada dois ou três anos e traçar planos para o preenchimento de cargos de alto escalão.

EXEMPLO A fabricante de software Intuit faz uma análise profunda de dados do pipeline de contratação, da rotatividade e do orçamento de cada divisão para prever de quanta gente — incluindo altos executivos — vai precisar por toda a organização. Com isso, vem conseguindo projetar corretamente mais de 90% de suas necessidades de talentos.

» Amplie os horizontes da busca. Vá atrás, em sua rede, de gente que provavelmente poderia indicar vários candidatos de alta qualidade. Mas não pare com os candidatos mais óbvios. Considere, também, "*insíde-outsiders*" — candidatos internos (de uma filial no exterior, digamos) que tenham uma visão objetiva da empresa — e "*outside-insiders*": gente de confiança como ex-funcionários, clientes, fornecedores e consultores.

EXEMPLO Em vez de perder tempo convocando uma leva de candidatos irrelevantes, o presidente da Amgen, Kevin Sharer, faz circular um aviso entre seus contatos — firmas de recrutamento, consultores com quem já trabalhou, gente do setor e membros do conselho — sempre que está atrás de um executivo. Essa estratégia o ajuda a achar excelentes candidatos e novos contatos que possam abrir outras portas mais à frente.

» Faça uma avaliação rigorosa do candidato. Envolver as pessoas erradas no processo de seleção aumenta o risco de contratar alguém inadequado. Os melhores entrevistadores conhecem a fundo todo o espectro de experiências e competências que o cargo requer. São, ainda, bons investigadores.

EXEMPLO Em vez de fazer uma sessão de perguntas sem estrutura nenhuma, o bom gerente aprende a conduzir uma entrevista comportamental. Nela, o entrevistador pede que o candidato descreva situações similares às que viverá no novo posto — como quando trabalhou com prazos apertadíssimos ou administrou interesses conflitantes. O avaliador tenta descobrir detalhes sobre o que o candidato realmente fez e pensou nesse momento. Na mesma veia, quem vai checar referências tenta obter detalhes específicos sobre atos, táticas e resultados do candidato.

PASSO 1 Prever necessidade

Quando pedimos aos presidentes das 50 empresas de atuação mundial do estudo que projetassem o faturamento para os três anos seguintes, a maioria teve pouca dificuldade. Alguns chegaram a apontar qual a receita projetada de produtos e serviços que ainda nem existiam por região geográfica. Esses mesmos executivos tiveram dificuldade, no entanto, para fazer projeções similares da dimensão e da composição do grupo top-x da empresa, mesmo com a ajuda de seus diretores de RH. Embora a maioria tenha dito que gostaria de ver uma diversidade maior em termos de nacionalidade, sexo e experiência empreendedora no alto escalão, poucos haviam convertido essas aspirações num plano concreto e proativo de seleção e contratação. Aliás, poucos tinham qualquer plano estratégico de talentos que complementasse seu detalhadíssimo plano de negócios.

Na hora de estabelecer um processo sólido de recrutamento, o primeiro passo é reconhecer que o atual estoque de

Artigo de uso exclusivo para fins educacionais

executivos top-x na empresa é, com toda probabilidade, inadequado. Por mais que a empresa faça, certos executivos sairão, seduzidos por outras oportunidades. E simplesmente pode não haver oferta de certos profissionais — executivos experientes em mercados emergentes, por exemplo —, o que obrigaria a empresa a contratar e em seguida preparar gente promissora.

O mínimo que qualquer organização deve fazer é reavaliar suas necessidades de liderança de alto nível a cada dois ou três anos e traçar um plano capaz de responder às seguintes questões: de quanta gente precisaremos, e para que postos, nos próximos anos? Que qualificação estamos buscando nesses indivíduos, e como saberemos se estamos diante dela? Como será a estrutura organizacional? O que nosso pipeline precisa conter hoje para garantir que possamos localizar, desenvolver e apoiar os líderes de amanhã?

Uma empresa que se destaca nessa área é a Intuit — fabricante de software mais conhecida por programas como QuickBooks e TurboTax. Inspirada nas melhores práticas de analítica da operadora de cassinos Harrah's (veja "Diamantes na mina de dados", HBR Maio 2003), a Intuit montou um banco de dados exclusivo que combina informações de vários pipelines de seleção e contratação (como dados de mobilidade interna, programas de indicação de funcionários e resultados do recrutamento externo) com dados adicionais de perda projetada de talentos e orçamentos de distintas divisões para prever de quanta gente, incluindo altos executivos, a organização precisará a cada ano. Com isso, a Intuit vem conseguindo projetar corretamente mais de 90% de suas necessidades de talentos, o que reduziu enormemente os custos de recrutamento e facilitou a transição do pessoal.

PASSO 2 Definir função

A maioria das empresas possui um modelo de competências de liderança para ajudar a definir os atributos que deseja ver em seus gerentes. Um modelo desses normalmente dá ênfase a habilidades genéricas de liderança, como raciocínio estratégico e capacidade de articular uma visão, bem como traços abstratos de personalidade como coragem, humildade e determinação. Combine esses ideais com experiência no setor e histórico comprovado de realizações e o resultado seria, supostamente, um líder perfeito.

O problema, obviamente, é que isso não existe. Para que um novo executivo de alto escalão seja mais do que uma estrela de brilho passageiro, a empresa precisa definir que habilidades específicas o posto exige e recrutar e julgar todo candidato à luz disso. O artigo "Um líder é portátil?" (HBR Agosto 2006) mostrou uma maneira sistemática de considerar toda a qualificação que um posto de alto nível exigiria, o "modelo de carteira do capital humano". Nossa pesquisa sugere que o processo de selecionar e contratar melhora muito quando a empresa adota, como guia, os preceitos básicos desse modelo:

Competências baseadas na função. Que qualificação específica essa função exigirá nos próximos anos? O foco será o crescimento ou promover uma reestruturação? A função exigirá alguém que seja basicamente um empreendedor, um gerente ou um líder? Se for uma oportunidade que exija muito, o candidato será capaz de crescer na prática? Que postos essa pessoa provavelmente ocuparia em seguida e que qualificação cada cargo desses poderia exigir?

Competências baseadas na equipe. O candidato tem habilidades necessárias para liderar sua potencial equipe? Essas habilidades coincidem com as de outros integrantes do grupo? Como o candidato lidará com a resistência ou a dinâmica política? Essa pessoa terá de contratar mais gente para reforçar a equipe? Se tiver, é capaz de arregimentar outros executivos de talento?

Competências baseadas na empresa.O candidato se encaixa ou não na cultura organizacional? Essa pessoa vicejará com os recursos (profissionais de apoio, tecnologia, reputação organizacional e outros) que a organização vai poder oferecer? Se esse executivo vier de um ambiente com mais recursos, será possível dar mais suporte, ou pelo menos ajudar o candidato a se adaptar a menos recursos?

PASSO 3 Reunir candidatos

Seria natural imaginar que, quanto mais longe fosse lançada a rede, maior a probabilidade de que fosse encontrada a pessoa certa para o posto em questão. Estudos do Center for Creative Leadership mostraram, no entanto, que em quase 25% das vezes (um em cada quatro casos!) o executivo contratado foi o único candidato considerado. É uma pena, pois ao sabatinar vários indivíduos a empresa obtém informações valiosas sobre o modo como cada pessoa abordaria a função. Além disso, ganharia ao rever, em cada caso, suas idéias sobre a qualificação que o posto realmente exige.

Ao iniciar a busca, é importante incluir um grupo de indivíduos que Joseph Bower chamou de *"inside-outsiders"* em um artigo nestas páginas em novembro de 2007. São candidatos que, embora internos, não são limitados pela tradição e pela ideologia da empresa — podendo, portanto, ter uma visão mais objetiva da organização. Um provável candidato pode vir de uma subsidiária em outro país ou administrar uma linha fora da principal arena da empresa. O presidente de um banco multinacional contou estar particularmente orgulhoso de ter promovido um punhado de expatriados que tinham sido "esquecidos" pela organização.

Outra categoria de candidatos a incluir é, por dedução, a do *"outside-insider":* um ex-funcionário; um cliente, fornecedor ou consultor da empresa; ou alguém que tenha trabalhado de perto com um executivo de confiança da casa. Qualquer busca para o top-x precisa, portanto, reunir uma mescla de gente de dentro, *inside-outsiders, outside-insiders* e candidatos realmente de fora.

Um processo completo para a contratação de altos executivos

	PRÁTICAS RUINS	MELHORES PRÁTICAS	DESAFIOS DE IMPLEMENTAÇÃO
1 Prever necessidade	• Recrutar apenas quando há uma vaga • Ter um plano de sucessão assistemático • Ignorar habilidades que a organização precisará no futuro • Mostrar otimismo infundado sobre rotatividade, estoque de sucessores para altos cargos e níveis de recrutamento	• Fazer análise proativa e incessante de necessidades futuras • Avaliar continuamente o estoque de talentos potenciais • Fazer, periodicamente, projeções rigorosas de necessidades de talentos da empresa	• Vincular plano de talentos a plano estratégico da empresa • Incorporar aporte de profissionais do RH a processo de planejamento estratégico
2 Definir função	• Usar modelos genéricos de competências • Fechar foco no carisma, na capacidade geral e no currículo	• Definir requisitos específicos do cargo • Especificar habilidades e experiências relevantes • Identificar equipe com a qual candidato vai trabalhar ou que terá de montar • Considerar como cultura da empresa e contexto afetam papel	• Promover um diálogo estreito entre RH e alta gerência • Promover, de saída, um consenso entre principais tomadores de decisão sobre requisitos do cargo
3 Reunir grupo de candidatos	• Adotar abordagem aleatória e assistemática à seleção de candidatos • Limitar horizontes de busca • Buscar apenas candidatos externos ou candidatos internos	• Reunir grande grupo de candidatos • Incluir candidatos internos, externos, *inside-outsiders* e *outside-insiders* Considerar gente na periferia da organização (funcionários em filiais distantes, consultores, fornecedores, clientes) • Consultar suas redes e envolver os parceiros externos certos • Pedir indicações de pares dos candidatos	• Transpor silos organizacionais • Incentivar discussão aberta, na cúpula, sobre quando e como buscar talentos fora da empresa
4 Avaliar candidatos	• Contentar-se com o primeiro candidato adequado • Buscar eternamente o candidato perfeito • Apostar apenas no instinto • Usar entrevistadores errados • Adotar muitos filtros pouco confiáveis e burocratizar demais • Usar entrevistas genéricas ou desestruturadas • Checar mal (ou não checar) as referências	• Usar pequeno número de entrevistadores de alto calibre, devidamente treinados e com a motivação certa » Fazer entrevistas comportamentais rigorosas • Fazer uma checagem minuciosa de referências • Incluir principais stakeholders na avaliação do candidato	• Ensinar técnicas de entrevista a altos gerentes de linha • Garantir o grau certo de envolvimento tanto do RH quanto de gerentes de linha relevantes
5 Fechar acordo	• Supor que o salário é tudo • Mostrar pouco compromisso com o sucesso do candidato • Discutir somente lado positivo do trabalho • Não envolver ala executiva nas discussões	• Demonstrar apoio pelos interesses do candidato • Descrever função de modo realista • Envolver pessoalmente o gerente que está contratando, e não só o RH, no fechamento do acordo • Garantir que remuneração seja justa para com outros funcionários Envolver ala executiva para cargos graduados	• Garantir compromisso de altos gerentes para fechar acordo • Garantir igualdade na remuneração
6 Integrar recém-chegado	• Supor que novo executivo se integrará automaticamente • Dar apoio e orientação inadequados	• Usar estrelas da casa como mentores • Garantir que recém-chegado fale regularmente com o chefe, mentor *e* RH, ainda que não tenham surgido problemas	• Dar tempo para aclimatação • Premiar mentores
7 Avaliar processo	• Ficar com um contratado que não esteja se saindo bem • Não avaliar práticas de seleção e não institucionalizar as melhores	• Expulsar gente inadequada já no primeiro ano Rever regularmente práticas de seleção • Localizar e premiar entrevistadores destacados « Garantir que todo avaliador responda pela qualidade de suas avaliações	• Institucionalizar auditoria e avaliação • Mostrar disposição a assumir erros, aprender e virar a página

Reprodução deste artigo é proibida para fins comerciais

A estratégia mais eficaz para o recrutamento é pensar não só sobre os candidatos em si, mas também sobre quem possa dizer quais são os melhores. Em vez de perder tempo em conversas com um sem-fim de candidatos irrelevantes, vá falar com indivíduos que possam sugerir, sem titubear, vários candidatos de alta qualidade. As melhores sugestões virão de fornecedores, clientes, integrantes do conselho, prestadores de serviços especializados e afins. Sempre que sai em busca de um executivo, Kevin Sharer, presidente da Amgen, faz circular um aviso entre seus contatos: firmas de recrutamento, consultores com quem já trabalhou, gente do setor e membros do conselho. Essa estratégia o ajuda a achar excelentes candidatos, além de novos contatos que possam abrir o caminho para outros candidatos. Por mais eficaz que seja essa abordagem, encontramos poucos presidentes e altos executivos que se envolvam de forma tão sistemática e pessoal quando Sharer na geração de candidatos.

Essa estratégia de busca com a ajuda de uma rede de contatos é igualmente boa para candidatos internos. Um estudo sobre a evolução da carreira de executivos de nível médio em uma empresa do ranking *Fortune* 100, por exemplo, revelou que 14% dos gerentes classificados pelos pares como no tercil superior em termos de potencial chegaram a um cargo de diretoria. Já entre os 70% restantes apenas 2% chegaram a tal escalão. Em outras palavras, quem foi considerado pelos pares como de alto potencial tinha sete vezes mais probabilidade de chegar ao topo.

Observamos, além disso, que organizações costumam ser péssimas no que tange à promoção de candidatos de alto potencial de uma divisão para outra. Logo, é importante fazer um esforço especial para romper silos e identificar *inside-outsiders* promissores em outras unidades.

Como saber quando parar de buscar mais candidatos? Por mais surpreendente que soe, já foi provado, tanto empírica quanto teoricamente, que uma simples regra dos "12" funciona bem, ainda que a amostra de candidatos venha de uma população muito grande — e seja a busca por um diretor de finanças ou um namorado. Tendo selecionado a dedo entre 10 e 12 candidatos de alta qualidade, é hora de passar para a etapa seguinte.

PASSO 4 Avaliar candidatos

Um punhado de décadas atrás, uma série de fabricantes de bens de consumo aplicou modelos matemáticos para quantificar o valor esperado do investimento em publicidade. Esses mesmos modelos podem ser usados para avaliar a eficácia do processo de seleção e contratação. Com ele, é possível quantificar a rentabilidade esperada do investimento na busca de mais candidatos, do aprimoramento da avaliação, da redução do salário do candidato contratado e da redução dos custos operacionais de suas práticas de seleção.

A conclusão mais importante trazida pela aplicação desses modelos é que melhorar a qualidade da avaliação dá três vezes mais lucro do que aumentar o bolo de candidatos considerados — e seis vezes mais do que convencer o candidato eleito a aceitar um pacote de remuneração menor. Uma boa avaliação rende mais do que um bom candidato: pode melhorar os resultados financeiros da empresa e seu valor de mercado de modo bastante significativo. Uma empresa pode, especificamente falando, aumentar seu lucro anual e seu valor de mercado em cerca de um terço graças à seleção e à avaliação disciplinada de candidatos ao cargo de presidente. O custo típico da busca (com ou sem a ajuda de recrutadores externos) é negligível quando comparado ao retorno esperado sobre o investimento na avaliação de candidatos.

NOSSA PESQUISA foi fundada em dois grandes estudos. O primeiro, feito durante 2007, incluiu entrevistas com 50 presidentes de empresas de presença mundial, seguidas de entrevistas com gerentes de RH e um levantamento quantitativo de suas práticas de RH. No todo, as empresas do estudo empregam cerca de 3 milhões de pessoas, tinham mais de US$ 1 trilhão em faturamento anual e um valor de mercado de cerca de US$ 2 trilhões. Todos os principais setores (manufatura, alta tecnologia, ciências da vida, serviços financeiros, bens de consumo, serviços) foram representados. Além disso, toda região relevante do.mapa foi abrangida, incluindo América do Norte; América Latina; Reino Unido, Alemanha e França; Oriente Médio; índia e China; e Austrália.

O segundo estudo foi uma sondagem de consultores de headhunting feita no segundo semestre de 2008. Os participantes avaliaram práticas de gestão de talentos de cerca de 500 empresas. Deles, 67% tinham mais de dez anos de experiência na seleção de executivos; 59% tinham dez anos ou mais de especialização em algum setor específico. A sondagem foi feita para gerar uma visão ampla do que há de melhor em termos de práticas de seleção, contratação, integração e gestão de talentos.

Este artigo também tem como fonte a pesquisa feita por Cláudio Fernández-Aráoz para o livro *Great People Decisions* (Wiley 2007) e por Boris Groysberg, Andrew N. McLean e Nitin Nohria para o artigo "Um líder é portátil?", publicado pela HBR em agosto de 2006. Para encerrar, fizemos um grande exame de artigos acadêmicos sobre seleção e contratação.

A utilização deste artigo é exclusiva para fins educacionais

Mesmo para uma empresa pequena—com valor de mercado de US$ 100 milhões, digamos — um avanço de 10% na qualidade da avaliação de candidatos teria um retorno esperado de quase US$ 2 milhões em lucro adicional por ano e representaria um aumento no valor de mercado de US$ 30 milhões a US$ 40 milhões.

É claro que, se julgar corretamente as pessoas fosse tarefa fácil, não haveria necessidade de consultores só para a busca de executivos (ou, quem sabe, de advogados especializados em divórcio). Avaliar alguém para um cargo complexo é algo inerentemente difícil por vários motivos. Um deles é o fato de que muitos postos têm características únicas e cambiantes. Há, ainda, o desafio de avaliar traços intangíveis e as limitações de tempo de muitos candidatos.

Para complicar ainda mais as coisas, o que se costuma chamar de "processo de avaliação" é, na verdade, três coisas distintas, cada qual com um objetivo distinto. Uma meta é avaliar os candidatos. Outra é vender o posto e a organização para candidatos altamente atraentes, sobretudo aqueles que possam estar com um pé atrás. E outra, ainda, é obter, na organização, um consenso em torno da adequação do novo candidato, sobretudo se *o* indivíduo vier de fora.

Cada objetivo desses pode estar em conflito com os outros dois. Um foco estrito demais na avaliação pode levar um candidato a se sentir julgado e a perder o entusiasmo pela empresa. Uma ênfase excessiva em vender o cargo pode levar a pessoa a achar que a empresa está desesperada e a elevar o tom das exigências. Uma investida forte demais para gerar consenso — ou seja, o envolvimento de muita gente, de muitos níveis, e muitos estágios de entrevista — pode gerar disputas internas e, ainda, afugentar candidatos interessantes cuja agenda ou necessidade de confidencialidade não deixem espaço para um processo decisório arrastado. A empresa precisa do seguinte para não cometer esses erros:

Entrevistadores certos. Um processo robusto de avaliação segue uma certa seqüência de passos. A nosso ver, o primeiro é selecionar um pequeno número de indivíduos — em geral, o futuro chefe do candidato, o chefe desse chefe e o cabeça do RH — para conduzir as entrevistas e verificar referências. É crucial observar que *é mais importante escolher os avaliadores certos do que se concentrar na técnica de avaliação.* Envolver as pessoas erradas no processo de seleção aumenta o risco não só de a empresa contratar um candidato inadequado, mas também de rejeitar um candidato bom. Os piores entrevistadores têm, aliás, um leve efeito negativo — ou seja, se seguir sua orientação, a empresa chegará a uma decisão pior do que se simplesmente escolhesse, aleatoriamente, um dos candidatos.

Há uma série de razões para tal. Certos entrevistadores podem entrar no processo pelos motivos errados: certas pessoas, por exemplo, não gostam de se cercar de colegas fortes, de alto potencial. Além disso, o entrevistador pode estar sujeito a uma série de vieses psicológicos inconscientes, incluindo a predisposição a gostar de gente igual a ele. Um entrevistador que seja um gestor fraco, por exemplo, pode dar nota alta a candidatos que possuem a mesma deficiência e, pior ainda, dar nota baixa a executivos fortes, simplesmente por serem diferentes.

Os piores entrevistadores podem recomendar um candidato menos apto do que alguém escolhido aleatoriamente.

Os melhores entrevistadores conhecem a fundo todo o espectro de experiências e habilidades que o cargo em questão requer e têm suficiente autoconfiança para buscar os melhores candidatos possíveis, ainda que considerem o talento destes maior que o seu. Possuem um alto grau de inteligência emocional e a capacidade de decifrar o comportamento não verbal. São mestres do autocontrole — e sabem ouvir muito bem. Como naturalmente é difícil achar quem se encaixe nesse perfil, há outra saída para a empresa: "dar poder a quem entende do assunto" (quem já cumpre alguns desses requisitos e tem formação e preparo na avaliação, possivelmente por trabalhar no RH), ou seguir uma estratégia ainda mais promissora e "ensinar quem tem poder" (ou seja, certificar-se de que gerentes e executivos graduados sejam devidamente preparados para tomar boas decisões de pessoal.

Número certo de entrevistadores. Diante da importância e da dificuldade da avaliação, o responsável pode cair na tentação natural de envolver um grande número de entrevistadores. Isso, contudo, seria uma estratégia errada nos dias de hoje, quando talentos de valor excepcional tornaram-se escassos. Quanto maior o número de filtros incluídos no processo de sabatinagem (um processo no qual cada entrevistador sucessivo, por exemplo, pode eliminar um candidato), menor o risco de que a pessoa errada seja contratada — mas maior o risco de que a pessoa certa seja eliminada. A análise probabilística mostra que três entrevistadores independentes, todos de alto calibre, bastam. Com a qualificação e a motivação certas, esses três o ajudarão a atingir um alto nível de acerto na avaliação, ao mesmo tempo mantendo baixa a probabilidade de perda de talentos excepcionais.

Técnicas certas. Entrevistas corretamente estruturadas e checagem de referências irão ajudá-lo a obter uma avaliação confiável.

A utilização deste artigo é exclusiva para fins educacionais

Sugerimos uma modalidade específica de entrevista estruturada, a comportamental (ou *behavioral event interview)*, seguida de uma verificação minuciosa de referências para preencher lacunas.

A entrevista comportamental é muito mais eficaz do que entrevistas desestruturadas ou do que uma série de perguntas gerais, padronizadas, sobre os pontos fortes e as deficiências do candidato. Com certo treinamento e prática, até um principiante (desde que inteligente) pode dominar o básico. O entrevistador deve pedir que o candidato descreva experiências específicas que tenha vivido e que sejam similares a situações que enfrentará em sua organização. Pode, por exemplo, pedir que a pessoa discorra sobre um momento no qual precisou trabalhar com prazos apertadíssimos, ou sobre uma situação na qual administrou um conflito de interesses entre os colegas. Ou, então, explicar como cuidou do lançamento de um novo produto. O avaliador deve pedir detalhes sobre as medidas específicas tomadas pelo candidato e seu raciocínio à época. Não se deve permitir que o candidato fale sobre cenários hipotéticos ou faça comentários vagos sobre o que "nós" fizemos. A meta é descobrir se o passado do indivíduo revela as competências específicas que sua empresa está buscando.

Quando a avaliação tiver sido concluída, é importante que os entrevistadores se reúnam e tenham uma conversa rigorosa e disciplinada sobre as evidências colhidas. Não deixe que a conversa descambe para uma discussão vaga de impressões gerais ou do entrosamento de cada um com o candidato. Certas empresas de destaque na seleção de pessoal exigem que todo entrevistador avalie os candidatos segundo uma matriz de atributos específicos. Em seguida, os dados são tabulados e os avaliadores se reúnem para examinar a pontuação agregada, explorar diferenças em sua avaliação e chegar a um consenso sobre quais serão os finalistas. Um resultado desse processo é, naturalmente, uma tendência contrária à inclusão de qualquer candidato que não gere um forte consenso.

Já que a memória é falha e o ser humano tende a superestimar a própria capacidade e os próprios feitos ao ser entrevistado, é importante contrapor às entrevistas uma checagem formal das referências da pessoa — uma vez que o bolo inicial tenha encolhido para um punhado de finalistas de peso. Em geral, é bom ter um leque amplo de referências. Um chefe num posto anterior pode dizer se um candidato tem ou não raciocínio estratégico ou se é capaz de produzir resultados. Antigos colegas podem falar sobre a capacidade do indivíduo de influenciar e colaborar. E ex-subordinados diretos podem revelar traços de liderança. De novo, indague sobre coisas específicas que o candidato fez, táticas específicas que elegeu e resultados concretos obtidos, para poder situar seus atributos e conquistas no contexto do dia a dia. Faça o que for necessário para conseguir permissão dos finalistas para falar com gente realmente relevante, não só amigos. A essa altura do campeonato, um candidato tem menos a perder e mais a ganhar por autorizar uma avaliação dessas.

Convencer aquele que dá referências a falar francamente sobre o candidato — e até a fazer comentários negativos sobre

um colega, algo que detestaria — exige certa tarimba. Uma saída é perguntar coisas específicas. Além disso, é bom lembrar que não será bom para ninguém se o candidato for contratado e se sair mal no cargo. Talvez seja o caso de acrescentar que ninguém é perfeito, obviamente, e que uma resposta sincera ajudará a integrar o candidato eleito ao posto. Por último, se a posição é de alto escalão e a referência for crucial, um alto executivo deve ir falar em pessoa com esse indivíduo.

Suporte organizacional certo. Assim que estiver convencido de que possui de um a três candidatos altamente qualificados, é hora de começar a expor os finalistas a uma série de stakeholders importantes, público que foi devidamente informado sobre os requisitos do cargo a preencher. Aqui, é importante garantir que nenhum deles tenha algum interesse conflitante e possa avaliar os candidatos com objetividade. Esses stakeholders devem examinar as habilidades relevantes de cada candidato, bem como as avaliações detalhadas, para não acabar rejeitando o candidato certo por razões erradas.

Por que isso ocorreria? Primeiro porque é comum acharem que uma formação acadêmica impressionante ou anos de experiência em postos elevados numa grande empresa praticamente garantirão o sucesso no novo posto. Muita gente acha, por exemplo, que executivos egressos da GE dariam excelentes presidentes de outras empresas. Seu histórico acadêmico é ótimo e a GE é, como se sabe, um celeiro de talentos gerenciais. Só que, por não terem a combinação certa de competências

exigidas para a função específica para a qual foram contratados, alguns desses executivos acabaram por destruir considerável valor quando assumiram o comando de outras empresas.

Segundo, muita gente se deixa levar pela primeira impressão e chega rapidíssimo (em questão de minutos ou até segundos) a uma conclusão sobre o candidato (a favor ou contra) com base nesse julgamento precipitado. O resultado é que, durante o grosso da sabatina, o entrevistador se resume a buscar, no histórico do candidato, informações que confirmem sua impressão inicial, em vez de manter a mente aberta. E, terceiro, é possível que o entrevistador, por questões políticas, não aja de boa-fé nessa busca.

O ideal seria que, uma vez convencidos de que os finalistas foram escolhidos pelos motivos certos, os três principais envolvidos (o chefe, o chefe do chefe e o executivo do RH) cheguem a um consenso sobre qual dos finalistas é o melhor. Ao fim e ao cabo, no entanto, o chefe direto é o responsável pela decisão final. Todo gestor deve ter o direito de contratar e demitir — e deve, é claro, responder por suas decisões.

PASSO 5 Fechar acordo

Tendo achado o candidato dos sonhos, muitas empresas não conseguem contratá-lo. Se sua empresa for ambiciosa o bastante e tiver buscado atrair os melhores, é provável que pelo menos um de cada cinco recusará sua proposta de emprego. E a situação é ainda mais intensa nos mercados de crescimento mais acelerado, como China e índia, onde o estoque de talentos é extremamente limitado se formos considerar o tamanho e o ritmo de expansão desses mercados. Lá, um candidato tem escolha; é comum ficarmos sabendo de gente recebendo três, e até quatro, propostas de emprego.

Que fatores determinam se o melhor candidato vai ou não aceitar sua proposta?

Compromisso da organização. Muitos dos executivos que fomos ouvir acham que a remuneração financeira é o principal na hora da contratação. Para fechar o acordo, porém, não basta dinheiro; é preciso mostrar ao candidato que a organização está comprometida com o sucesso dele. Nenhum profissional de alto desempenho quer assumir um novo cargo só para ser demovido, demitido ou ficar patinando no atoleiro organizacional. Uma demonstração pessoal de compromisso da parte do presidente é essencial: ao parar para comunicar ao candidato sua paixão pela empresa e pelo posto, ao expressar sincero interesse pelo projeto e pela pessoa no projeto e na pessoa e ao entender realmente a motivação, os temores e a adequação do candidato à organização no longo prazo, o presidente pode comunicar de forma inequívoca que a empresa se importa, sim.

Cargo. No desejo de concretizar a contratação, muitos gerentes mostram apenas o lado positivo do cargo. É um erro, pois estudos mostram que uma apresentação realista tanto de oportunidades quanto dos desafios de um determinado posto resulta em taxas maiores de aceitação da proposta de emprego, maior satisfação no trabalho após a contratação e menor rotatividade. Todo candidato quer decidir por si próprio se será capaz de lidar com os desafios que porventura enfrente. Isso não significa enfatizar o lado negativo. Para comunicar o que há de positivo, um bom gerente de contratação poderia usar uma lição do presidente americano John F. Kennedy e perguntar não só o que um candidato pode fazer pelo posto, mas o que o posto pode fazer pelo candidato — e, em seguida, fazer o que for necessário para garantir que a função realmente tenha tal potencial. Além disso, o gerente deve deixar clara a diferença entre as oportunidades na empresa e as da concorrência. A proposta de valor pode incluir desde o desenho flexível do cargo e *job rotation* até benefícios não financeiros, vantagens da cultura interna e oportunidades de crescimento e desenvolvimento.

Chefe. É sabido que um funcionário não deixa um posto; deixa o chefe. Um gerente inepto não só faz mal seu trabalho, mas também acaba com o desempenho (e o potencial) daqueles a sua volta. No livro *A Verdade dos Fatos*, Jefitey Pfeffer e Robert Sutton examinam a pesquisa sobre o clima organizacional no último meio século. Segundo eles, entre "60% e 75% dos funcionários de urna organização — independentemente de quando e onde foi feita a sondagem e do grupo ocupacional envolvido — afirmam que o pior ou mais estressante aspecto de seu trabalho é o supervisor imediato".

"Uma gerência abusiva e incompetente", continuam os autores, "gera bilhões de dólares em produtividade perdida a cada ano". E estudo após estudo, concluem, "demonstra que um líder ruim destrói a saúde, a felicidade, a lealdade e a produtividade dos subordinados". É por isso que o gerente que está contratando precisa demonstrar seu compromisso, o que significa se envolver intensamente no estágio final do processo de contratação em vez de delegar essa última e crucial etapa ao RH.

Remuneração. Quanto pagar para ter o melhor dos candidatos? Além de computar o que o mercado está pagando por uma posição equivalente e o salário anterior do candidato, há outro parâmetro importante: o nível atual de remuneração na empresa. Se pagar um salário exorbitante para alguém que vem de fora e essa informação vazar, quem já trabalha na empresa pode se sentir desvalorizado e desmotivado. Também é importante estruturar a remuneração do novo funcionário de olho não só no esforço imediato, mas também no desempenho sustentado. Em geral, essa meta exige a busca de um equilíbrio criativo entre salário, bônus e incentivos de longo prazo, como certos tipos de ação *(restricted shares,* por exemplo).

PASSO 6 Integrar o recém-chegado

O processo de contratação não termina assim que o acordo é firmado, embora a maioria das empresas ache que sim. Nossa pesquisa mostra que muitas empresas não tomam nenhuma medida para garantir que o novo executivo seja integrado à cultura interna.

Muitas contratam profissionais experientes na expectativa de que sejam um "plug and play". Normalmente, a "estratégia" inteira de integração se resume a contratar um candidato promissor, fazer as apresentações necessárias e esperar que tudo corra bem.

Só que um executivo de talento, recém-chegado, não devia ficar livre para afundar ou se manter à tona, pois o mais provável é que afunde. Descobrimos que 40% dos indivíduos contratados para postos de diretoria deixaram o novo cargo no prazo de dois anos devido a dificuldades de integração. Essa fuga atingia o pico em postos que exigiam o máximo grau de integração (o diretor de operações, por exemplo, depende muito mais do estabelecimento de relações empresa afora do que o diretor de tecnologia ou o diretor de finanças). Na mesma veia, uma sondagem em fins de 2007 de 2 mil executivos de RH e treinamento feita pelo Novations Group revelou que um terço das empresas perdeu entre 10% e 25% de todos os novos funcionários ainda no primeiro ano. Segundo os entrevistados, os principais motivos para a saída desse pessoal eram (em ordem de importância): expectativas irreais da empresa, incapacidade de entender como as coisas eram feitas na organização, fraca comunicação com supervisores imediatos, incapacidade de se sentir parte da empresa e imbuído de um propósito, habilidades técnicas inadequadas, incompreensão do elo entre o posto e a organização e incapacidade de se conectar com funcionários cruciais.

Em geral, organizações que integram de forma sistemática todo novo funcionário têm índices menores de rotatividade. Nelas, os contratados se dizem mais empenhados e satisfeitos no trabalho. As de maior sucesso agem rapidamente em várias frentes para que o recém-chegado se adapte ao próprio departamento e a outras áreas da empresa. Ali, a integração começa já na fase de entrevistas, antes mesmo que a pessoa comece a trabalhar. Nos primeiros meses, uma organização dessas se certifica de que o superior e o gerente de RH estejam em contato regular com o executivo recém-chegado, só para ver se tudo vai bem. Certas organizações traçam planos detalhados de integração similares aos usados para aquisições — planos com metas intermediárias específicas a atingir e o respaldo de relatórios regulares sobre o progresso feito.

As melhores empresas atribuem a cada novo top-x um mentor, em geral um astro da casa já estabelecido. Um veterano da cultura da empresa pode ser um referencial valioso até que o recém-chegado se familiarize totalmente com a cultura interna. Sugerimos que a empresa identifique e obtenha o compromisso de mentores de alto calibre antes da chegada de um novo executivo. É preciso encarar o papel desse mentor como permanente, e não como um jeito rápido e cordial de fazer o forasteiro se sentir em casa. A organização deve exigir que o novo líder se reúna trimestralmente com o mentor, com o superior e com o RH durante o primeiro ano, digamos, seja qual for seu desempenho. E deve analisar o progresso à luz de expectativas com o auxílio de quatro perguntas: o novo executivo está tendo o apoio adequado? Está estabelecendo as relações certas dentro da organização? Esse novo gestor entende o modelo de negócios? Há indícios de progresso? Sem uma agenda regular e programada de reuniões de avaliação, o recém-chegado pode sentir relutância em pedir ajuda, por medo de fazer feio. É importante que todo mentor esteja capacitado para dar feedback e abordar conversas difíceis do jeito certo ou seja, que seja um coach, não um animador de torcida.

PASSO Fazer auditoria e avaliação

Um processo superior de recrutamento e integração vai minimizar, mas nunca eliminar, a probabilidade de erro na contratação. Quando isso ocorre, empresas que adotam as melhores práticas agem com rapidez — ou seja, ainda no primeiro ano — para se desfazer da pessoa errada. Um ano pode não ser o bastante para um novo executivo realizar grandes feitos, mas é tempo de sobra para que demonstre sua incapacidade.

Para melhorar o que poderíamos chamar de "média de acertos na contratação", é importante fazer uma auditoria e uma avaliação regulares de suas práticas de seleção de pessoal. Algumas das melhores empresas de software de TI — incluindo as indianas Infosys, TCS e Wipro — levam a auditoria e a avaliação de suas práticas de recrutamento tão a sério quanto a supervisão de seus sistemas financeiros.

Além de avaliar quem foi contratado, tente descobrir que destino tiveram os outros finalistas, internos e externos. Embora seja difícil dizer como os candidatos eliminados teriam se saído no posto em questão, é muito instrutivo saber como estão se desempenhando em seu posto atual na comparação com o candidato que acabou sendo contratado. Essa comparação o deixa tranqüilo com a decisão tomada? Ou o leva a questioná-la?

Uma avaliação periódica também ajuda a identificar quem, em sua organização, é especialmente hábil na avaliação de talentos. Aliás, premiar os avaliadores pela qualidade de sua avaliação (e, na mão inversa, responsabilizá-los por suas decisões) vai motivá-los a melhorar da próxima vez.

Na hora de contratar executivos para os principais postos, a empresa pode e deve se sair melhor do que se saiu até aqui. Nossa esperança é que, ao seguir as recomendações que esboçamos nestas páginas, a organização consiga elevar seus padrões, reavaliar o processo de recrutamento e fazer da "gestão de talentos" uma realidade, e não só um mote vazio.

Cláudio Femández-Aráoz *(claudio.fernandez.araoz@ezi.net) é consultor sênior da firma mundial de headhunting Egon Zehnder International e autor de* Great People Decisions *(Wiley 2007).* **Bons Groysberg** *(bgroysberg@hbs.edu) é professor associado da Harvard Business School, nos EUA.* **Nitin Nohria** *(nnohria@hbs.edu) é titular da cátedra Richard P. Chapman Professor ofBusiness Administration da mesma instituição.*

Reprint R0905F-P

A primeira revista de negócios em língua portuguesa

ARÁOZ, Claudio Fernádez; GROYSBERG, Boriz; NOHRIA, Nithin. O guia definitivo para a contratação em tempos bons e ruins. Harvard **Business Review Brasil**, São Paulo, v. 87, n. 5, p. 48-58, maio. 2009.