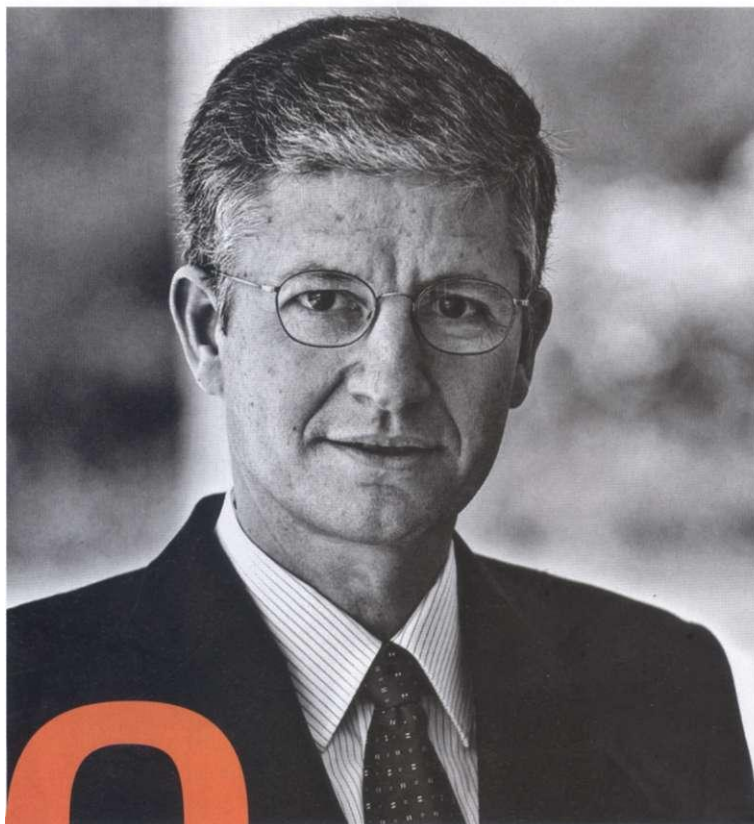


ENTREVISTA

O importante é ter talentos

ESPECIALISTA INTERNACIONAL EM DECISÕES RELACIONADAS À GESTÃO DE PESSOAS, O ARGENTINO CLAUDIO FERNÁNDEZ-ARÁOZ REVELA OS SEGREDOS DE CONTRATAR E PROMOVER SEM DOR DE CABEÇA

POR Mariana Iwakura



ARGENTINO CLAUDIO FERNÁNDEZ-ARÁOZ, especialista em decisões de contratação e promoção de pessoas, indica os melhores caminhos para escolher bem, reter os melhores e fazer os funcionários crescerem junto com a empresa. Ele estará no Brasil no próximo mês, para o Fórum HSM de Gestão e Liderança.

Como uma equipe contribui para que se atinjam os bons resultados?

O líder contribui ao confirmar a estratégia da empresa e ao inspirar as pessoas a segui-la. Ele também escolhe o time certo. Todas as empresas co-

CLAUDIO FERNÁNDEZ-ARÁOZ

QUEM É: conselheiro sênior da consultoria de recrutamento e seleção de executivos Egon Zehnder International

O QUE FAZ: é especialista em decisões de contratação e promoção de pessoas e autor do livro *Grandes Decisões Sobre Pessoas*

www.egonzehnder.com

meçam, por definição, insignificantes e pequenas, mas, conforme crescem, tornam-se mais complexas. Estive na Amazon.com para dar um seminário, e Jeff Bezos, fundador e CEO da empresa, disse que o segredo do seu sucesso, inicialmente, foi definir como gerenciar o negócio. Conforme a empresa cresceu, as perguntas não eram sobre "como", mas sim "qual": em quais setores entrar. Mas, como o negócio se tornou complexo, agora todas as perguntas dele são "quem". Quem são as pessoas que vão ajudar a identificar em quais negócios entrar e como os gerenciar. Quando você é gestor, você faz as coisas por meio dos outros. Tudo depende das pessoas que você escolheu.

Que aspectos devem ser priorizados na escolha de um candidato? Educação, experiência, competências sociais?

Todos esses aspectos são importantes. Mas, para posições seniores, competências baseadas em inteligência emocional são a chave. Muitas vezes, uma pessoa é escolhida pela sua inteligência e experiência, o que deve ser verificado. Mas você deve examinar as competências fundamentadas em inteligência emocional: como a pessoa gerencia seu time, como é sua relação com outros. Isso inclui autoconhecimento sobre suas forças, fraquezas, integridade, iniciativa, otimismo, motivação e controle emocional. Envolve também a consciência do social, empatia e habilidade para

entender a todos. E uma série de competências sociais, como liderança, trabalho em grupo, resolução de conflitos. Com frequência, as pessoas são contratadas por causa de sua inteligência e experiência. E são demitidas por causa da sua burrice emocional.

Como a empresa pode verificar essas competências quando não tem um orçamento alto e não pode fazer um processo seletivo longo?

Não importa quanto tempo você gaste com um candidato, é essencial olhar não só a formação e a experiência, mas também a inteligência emocional. Se uma pessoa tem uma equipe numerosa, liderança é uma competência essencial. Na entrevista, é possível perguntar para essa pessoa se ela já esteve em uma situação em que teve de liderar um grupo grande, qual foi seu papel, quais eram as circunstâncias. Depois, é preciso checar as referências. É importante falar com os que trabalharam com o entrevistado para poder verificar se ele teve comportamentos corretos em situações similares.

No Brasil, os empreendedores estão felizes com o crescimento das empresas, mas têm dificuldade em achar pessoas para sustentar esse crescimento. Como encontrar e contratar as pessoas certas?

O segredo não é achar o candidato, e sim achar a pessoa que conhece o candidato. Podem ser colegas, consultores, advogados, fornecedores e clientes. Podem ser as melhores universidades. Hoje, todo mundo é um candidato em potencial — há dezenas de milhões deles no Brasil. O problema é encontrar a pessoa certa. E o segredo é conseguir essa indicação.

“AS PESSOAS NÃO DEIXAM EMPRESAS, ELAS DEIXAM MAUS CHEFES: O CHEFE QUE FAZ MICROGESTÃO, QUE NÃO PERMITE QUE O FUNCIONÁRIO CRESÇA E NÃO O AJUDA A DESENVOLVER COMPETÊNCIAS”

ALTA PRESSÃO

O primeiro time precisa ser aberto, energético e resiliente. Tem de ficar próximo das mudanças no ambiente, como leis, mercados e fornecedores. E deve ser motivado e determinado para se manter unido, mesmo sob estresse severo.

Depois que o empreendedor contrata as pessoas, como ele as mantém na empresa?

A maioria das pessoas pensa que o segredo é dinheiro. Discordo. Esperamos que a recompensa seja proporcional e justa em relação ao nosso esforço e à nossa contribuição. Mas essa não é a chave para atrair e manter as melhores pessoas. Há três maneiras de reter os profissionais mais capacitados. A primeira é um desafio. Pessoas ótimas querem atingir a excelência e crescer como profissionais. A segunda é um bom chefe. As pessoas não deixam empresas, elas deixam maus chefes. O chefe que faz microgestão, que não ajuda a pessoa a se desenvolver. A terceira maneira é um projeto que tenha sentido. Hoje, os profissionais — particularmente os jovens — querem ter certeza de que atuam em um projeto que, de alguma forma, está fazendo do nosso mundo um lugar melhor.

O que pode ser treinado em um profissional e o que ele já deve trazer pronto?

Há uma piada que diz que você pode treinar um peru para subir em uma árvore, mas é preferível contratar um esquilo para isso. É possível treinar muitas coisas, mas há grandes limitações. Valores, por exemplo, vêm com a pessoa. Você não pode esperar que um egoísta mude por causa de treinamento. A inteligência tradicio-

nal, lógica, analítica, é basicamente condicionada pela genética, então também não pode ser treinada. Já as competências baseadas na inteligência emocional, que são tão importantes para o sucesso, podem ser desenvolvidas. O processo é difícil e requer uma série de condições. A pessoa tem de querer mudar. Precisa também ter consciência das suas forças e fraquezas. Se é para uma posição sênior e a pessoa não tem inteligência emocional, é melhor achar outra, porque você não pode se dar ao luxo de ter um desempenho ruim por muito tempo.

Quando você não tem um orçamento alto, é melhor contratar menos pessoas, mas mais bem preparadas e talvez mais caras, ou o inverso?

Minha preferência é por um time menor, mas com ótimos jogadores. Em um trabalho simples, como uma linha de montagem de carros, há diferenças na produtividade dos trabalhadores. A média, digamos, é 100. A do melhor empregado é 40% maior do que a média. Para um trabalho mais complexo, a diferença entre o trabalhador médio e o trabalhador ótimo é muito maior. Por exemplo: para corretores de seguros, a diferença não é 40%. É 240%. Para um programador de computadores, a diferença é mais de 1.000%. E esses jogadores ótimos não vão custar muito mais.