

Liderança Especialista diz que é um erro pensar só na própria formação

Executivos precisam olhar mais para quem está perto

Leticia Arcoverde
De São Paulo

A melhor atitude que um executivo pode tomar para obter sucesso e alto desempenho não é se esforçar para melhorar as próprias habilidades, mas olhar para aqueles ao seu redor. Mais especificamente, estudar as melhores maneiras de identificar quem contratar, promover e desenvolver dentro de suas organizações. Esse é o conselho principal do consultor Claudio Fernández-Arãoz, autor do livro "Não é como nem o que, mas quem", lançado no Brasil no ano passado pela HSM Editora. Fernández-Arãoz estará no país para o Fórum HSM de Liderança e Alta Performance, que acontece nos dias 17 e 18 de maio, em São Paulo.

Embora pareça uma recomendação simples, alguns dos maiores executivos do mundo têm dificuldades de se rodear com os melhores, na opinião de Fernández-Arãoz. Na busca por talentos, é muito mais difícil superar os desafios pessoais e internos do que os externos — como a falta de mão de obra qualificada e a sofisticação de algumas habilidades necessárias para determinados setores.

Para o consultor argentino, no entanto, isso é natural. "É um conselho simples, mas se você olhar para as taxas de divórcio,

verá que não somos muito bons em escolher até mesmo as pessoas mais importantes das nossas vidas", brinca. Mais do que natural, Fernández-Arãoz defende que a tendência de contratar as pessoas erradas é uma herança histórica do cérebro humano, que julga os outros com base em três fatores: similaridade, ou se o outro é parecido com você; familiaridade, ou se você reconhece a pessoa como alguém que está do seu lado; e capacidade de se sentir confortável perto dela.

A habilidade de encontrar outras pessoas e tomar decisões rápidas baseadas nesses fatores foi, por muito tempo, o que permitiu ao ser humano sobreviver em ambientes hostis. Agora, entretanto, é um obstáculo na promoção de mais diversidade de origens e maneiras de pensar dentro de organizações, aspectos que comprovadamente são necessários para garantir inovação nos negócios. "Nossos cérebros são treinados para tomar decisões inconscientemente baseadas em similaridade, familiaridade e conforto. Mas hoje esses são o oposto do que precisamos se quisermos construir coisas grandes", diz.

No mundo corporativo, tomar decisões em busca de mais similaridade e familiaridade significa, por exemplo, priorizar profissionais do mesmo gênero, raça

ou background. "Já contratar alguém que não o desafia ou contesta é bastante confortável", diz. Para Fernández-Arãoz, entretanto, é possível mitigar os riscos de cair nessas armadilhas tratando os processos de contratação, promoção e avaliação de pessoas com a atenção e disciplina que executivos dão para assuntos como finanças e contabilidade. Já as empresas precisam garantir incentivos, como bônus, para quem aceita essas atividades.

O primeiro passo é estudar o tema e se entender os preconceitos inconscientes que podem atrapalhar processos como contratações, promoções e avaliações. "Tomar boas decisões relacionadas a pessoas não é uma arte ou uma habilidade inata que você tem ou não. É uma capacidade que você aprende, e cujas melhores práticas são pesquisas há quase um século", diz.

Saber exatamente o que se procura em um profissional e focar competências específicas que serão importantes para a posição é o passo seguinte para tentar desviar dos obstáculos inconscientes. "Ao invés de se basear em uma impressão geral da pessoa, faça uma lista de exatamente o que você procura e avalie o candidato em cada um dos critérios", diz. Competências comprovadas por trabalhos anteriores e referências não devem ser tudo.

Para Fernández-Arãoz, uma das mais importantes etapas na hora de avaliar pessoas hoje em dia é observando o seu potencial. "Você pode identificar as habilidades necessárias para um trabalho hoje, mas daqui a dois anos o mundo vai estar tão diferente, e o trabalho será tão diferente, que as habilidades necessárias terão mudado", diz. Para garantir o desempenho, é preciso ter capacidade de aprendizado. Ao adotar essa estratégia, o grande benefício é escolher alguém que vai garantir alta performance por muito mais tempo.

Paralelamente, no entanto, a empresa acaba por ter mais opções internas no planejamento de sucesso, resultando em menos custos para a companhia e mais motivação para o quadro de funcionários como um todo. Por fim, é uma maneira de buscar candidatos em um conjunto de opções maior do que entre aqueles que tradicionalmente já ocupam posições de poder. "Muitas mulheres não tiveram a oportunidade de assumir cargos mais altos e mostrar as suas competências", diz.

O exemplo principal desse tipo de mentalidade são posições de conselho, ainda compostos majoritariamente por homens brancos. Fernández-Arãoz, que atua há 30 anos na empresa de recrutamento ex-



Para Fernández-Arãoz, contratar por similaridade leva a resultados piores

cutivo Egon Zenhder, diz ser comum receber pedidos apenas de candidatos que já passaram por conselhos antes. "Focar em experiência e não em potencial é um dos maiores erros cometidos por empresas", diz.

Pode parecer ainda mais complexo medir potencial do que competências, mas Fernández-Arãoz afirma haver elementos básicos que podem ser buscados. O primeiro é a motivação certa, que ele chama da combinação "paradoxal" de alto comprometimento e humildade pessoal. "É

alguém que quer ter impacto, mas não puramente por razões egoístas. Ele quer construir algo maior que ele mesmo", diz.

Profissionais com alto potencial também são, segundo o consultor, extremamente curiosos, possuem alto nível de resiliência, e são altamente capazes de conectar pontos e de ter insights dentro de um mundo cada vez mais complexo e fragmentado. "Eles também são capazes de engajar o coração e a mente de outros profissionais, com uma visão inspiradora", diz.

Nove competências essenciais para o profissional de RH

Gestão de pessoas

De São Paulo

Ser capaz de se posicionar estrategicamente, atravessar paradoxos e transmitir credibilidade para o resto da organização, sem perder de vista a importância da cultura organizacional, das regras e de incorporar novas tecnologias ao trabalho. Um novo estudo conduzido pelo especialista Dave Ulrich definiu as nove competências mais importantes para um profissional de recursos humanos — e os brasileiros ficaram abaixo da média global em quase todas elas.

Realizada a cada cinco anos pelo grupo RBL, a pesquisa define um "modelo de competências" da área de gestão de pessoas, e reúne nove habilidades consideradas essenciais para os

profissionais da área no mundo atual. Os autores do estudo entrevistaram mais de 30 mil pessoas de todas as regiões, o que inclui o Brasil, onde a pesquisa teve 895 participantes.

O levantamento é realizado com profissionais da área de RH, que precisam se autoavaliar e avaliar seus pares e subordinados, bem como gestores de outros setores da empresa. O Brasil ficou acima da média em apenas uma competência-chave: a capacidade de navegar paradoxos, que representa saber transitar entre demandas que são aparentemente contraditórias, como necessidades de curto e longo prazo ou dar atenção tanto a funcionários quanto a clientes.

Ela foi considerada a mais efetiva, inclusive, pelos profissionais de outras áreas além do RH. "O Brasil é uma economia

Nova cartilha

Estudo compara as habilidades mais importantes para os gestores

	Média global	Média Brasil
Dono de uma postura estratégica	4,13	3,97
Ativista da credibilidade	4,36	3,69
Navegador de paradoxos	4,01	4,18
Defensor da cultura e de mudanças	4,09	3,86
Curador do capital humano	4,06	3,76
Intérprete de dados	4,08	3,84
Gestor de recompensas	3,89	3,36
Integrador de tecnologia	3,94	3,58
Gestor de compliance	4,38	4,14

Fonte: 2016 HR Competency Model - RBL Group

sujeita a oscilações, por isso o brasileiro desenvolve competências exigidas por um mercado em que é preciso agir rápido", diz Cesar Bullara, professor da ISE Business School, que conduziu o estudo no Brasil.

A maior distância entre a mé-

dia global e a brasileira é na competência que se refere à credibilidade, e mensura se o RH tem influência dentro da organização, sabendo se relacionar e ganhando reconhecimento pelos resultados alcançados. É uma competência que está ligada à

capacidade de se posicionar estrategicamente, outra habilidade de em que o Brasil ficou abaixo da média global, ainda que por uma diferença menor. "Se u te no visãõ estratãgica, isso me ajuda a ter credibilidade interna porque a imagem que se associa ao RH é de alguém que entende minimamente o negócio, sabe como a empresa ganha dinheiro e tem condiçãõ de opinar a respeito disso", diz Bullara.

Ambas também se apoiam na capacidade de navegar por paradoxos. "Para ser visto como efetivo, é preciso conhecer o mercado onde se está, entender as mudanças que estão acontecendo e ser ágil na hora de conciliar dilemas de curto e longo prazo", diz. O profissional brasileiro se considera detentor dessa visão, portanto, mas falta comunicá-la com mais efetividade para o res-

to da empresa e integrá-la a seu planejamento interno. "Não é apenas antecipar riscos, mas contribuir para criar a estratégia da organização, entendendo a expectativa de clientes e sabendo como competir com outras empresas no mercado", diz.

As áreas em que os profissionais de fora do RH percebem um desempenho mais fraco do departamento são desenvolvimento de programas de liderança, plano de sucessão, gestão de performance e a identificação de problemas cruciais para a estratégia da companhia. Em quase todas as competências, no entanto, os profissionais brasileiros de RH se autoavaliaram de forma mais crítica do que seus colegas de outras áreas. "Eles têm consciência de onde poderiam melhorar", diz Bullara, da ISE Business School. (IA)

Meu método braço quebrado para trabalhar mais

Banda executiva

Lucy Kellaway



Recentemente, eu estava voltando para casa de bicicleta, após uma visita a meu pai, que está com 90 anos e quebrou o fêmur em um tombo. Era uma bela noite de primavera, minha bicicleta havia acabado de passar por uma revisão e eu estava pedalando feliz da vida por não ser uma ancã frágil e imobilizada.

Na metade da rua Dalton, o ciclista descolado que ia na minha frente fez uma curva rápido demais, perdeu o controle de sua bike e caiu

na minha frente.

Entre em pânico, desviei, mas acabei caindo também. Enquanto estava estirada no asfalto, tive uma sensação de "djã vu". A primeira coisa que pensei foi: sofri um acidente de bicicleta — mais uma vez.

Os leitores desta coluna podem estar tendo também uma sensação de "djã vu". Não é a primeira vez que eles me leem relatando uma queda no meu meio de transporte favorito. Quando me apresentei no trabalho no dia seguinte, um colega olhou para meu braço, pendurado em uma tpoia, e disse: "Que pena! Você nem poderia transformar isso em uma coluna, uma vez que já fez isso". Na hora, concordei. Mas decorridas duas semanas, mudei de ideia. Desta vez é diferente.

O fêmur quebrado de meu pai e meu próprio braço quebrado me ensinaram duas lições sobre como produzir mais que são tão profundas, que me sinto no dever de compartilhá-las.

Quando caí da bicicleta no ano passado, caí de rosto no chão, ganhei um olho roxo e

escoriações na testa, bochecha e queixo. O assunto da coluna que escrevi na ocasião foi como fingir ser uma mulher profissional quando você se parece com uma vítima de abuso doméstico.

Hoje vejo aquele artigo como de interesse limitado — embora eu tenha recebido um e-mail de uma mulher que também tinha caído de sua bicicleta, perdido vários dentes, e foi trabalhar no dia seguinte para presidir uma reunião.

Destá vez, o que aprendi tem um apelo mais amplo. As duas fraturas estabelecem duas leis contra-intuitivas da produtividade que podem ser usadas por qualquer pessoa. A primeira lei eu mesma inventei e diz o seguinte: se você desacelerar a tecnologia, você vai mais rápido.

Estou com uma pequena fratura no ombro direito, o que significa que posso movimentar meus dedos e punho, mas o braço está imobilizado e assim só consigo digitar muito lentamente. Em vez de ser um desastre para alguém para passa o dia inteiro

diante de um teclado, isso me fez escrever com uma eficiência que não eu tinha há anos.

Como é difícil digitar, estou tendo que praticar uma habilidade há muito esquecida, a de pensar antes de escrever — uma exigência nos dias da máquina de escrever, quando as restrições do frasco do corretor Tipp-Ex significavam que era preciso digitar certo de primeira. Agora, graças à infinita tolerância de meu computador aos erros, não penso mais 20 vezes antes de escrever algo ininteligível por medo de errar.

Consigo digitar com a mão direita, mas operar o mouse não. Por isso precisei transferir essa tarefa para a mão esquerda — que é totalmente inadequada para isso. Agora percebo que clicar em qualquer coisa me faz sentir como um participante do "The Golden Shot", o programa de TV britânico da década de 70 em que um operador de câmera vendendo segurando um arco e flecha era guiado por um participante para onde mirar. Um pouco mais alto! Pare. Um pouco para a esquerda. Pare. Mais alto...

Colocar o cursor na posição certa é tão difícil que a simultaneidade de tarefas perdeu seu apelo. Não é nada bom passar o dia pulando de e-mail para o Twitter, para o eBay e voltando. Tive que escolher uma tarefa e me ater a ela.

Descobri esses prazeres da maneira mais difícil, mas não vejo por que eles não poderiam ser apreciados sem que precisemos cair de uma bicicleta. Qualquer pessoa pode operar o mouse do lado errado — embora eu deva alertá-las que a curva de aprendizado é tão íngreme que após uns poucos dias minha mão esquerda começou a se acostumar, derrubando a produtividade.

É preciso uma solução mais permanente. Os fabricantes de hardware deveriam produzir uma tecnologia mais incômoda para os escritórios — teclados anti-ergonômicos e mouses tão difíceis de controlar quanto os carrinhos de supermercado —, tornando-nos novamente os senhores de nossos computadores, e não o contrário. A segunda lei

contra-intuitiva da produtividade não é uma invenção totalmente minha. C. Northcote Parkinson foi o primeiro a perceber a verdade incontestável de que o trabalho se expande para preencher o tempo disponível. Mas nos últimos dias, venho encolhendo o tempo tão drasticamente, com frequência encerrando o expediente às 16h para ir visitar meu pai, que começo a pensar se Parkinson não foi longe demais. Se você reduz suas horas de trabalho, você não só obtém a mesma soma, como pode obter mais.

O que consigo fazer quando trabalho quatro horas é mais do que consigo fazer em dez. É uma vez: você não precisa ter um pai com o fêmur quebrado para mergulhar em episódios de trabalho intenso. Precisamos de algo em nossas vidas — qualquer coisa — que reivindique mais nosso tempo do que o trabalho, para que nos dediquemos com mais afinco às tarefas.

Lucy Kellaway é colunista do "Financial Times". Sua coluna é publicada às segundas-feiras na editoria de Carreira