

Sucesso garantido: contrate somente pessoas de alto desempenho

por Joel Solon Farias de Azevedo, PMP

As pessoas orientadas a resultados e de alto desempenho executam milhares de ações individuais todos os dias e tomam milhares de decisões alinhadas com a estratégia da organização, e a soma destas ações significam a sustentabilidade e o sucesso da sua organização no presente e no futuro.

E então? É atribuição indelegável do líder de qualquer equipe, de qualquer tamanho, assegurar que o processo de admissão e de seleção seja perfeito e não permita a entrada de pessoas inadequadas.

Na lógica da gestão por competências e da gestão por resultados, que é a mesma, cada colaborador traz para a organização a sua contribuição para elevar a competência da organização como um todo (o que lhe permite ao mesmo tempo crescer e prosperar individualmente) ou, quando o processo de seleção falha, de estagnar o desenvolvimento da organização e o seu, levando ambos ao fracasso.

E a sua organização quer mesmo de destacar, conseguir resultados consistentes, escolher o seu futuro? Então tem que deixar de ser amadora, não tem outro jeito. Faça com que a sua organização leve o processo de seleção de pessoas tão a sério, mas tão a sério, a ponto e não mais permitir a entrada de pessoas inadequadas. Este processo é tão estratégico e tão crítico que o próprio presidente deveria participar das seleções pessoalmente, se pudesse.

Algumas dicas de sucesso:

1. Não inicie o processo antes de saber exatamente quem você está procurando. Quais são as cinco competências-chave que o candidato deve ter para ter sucesso nesse trabalho? E quais são as cinco principais atitudes ou comportamentos que permitam a ele ou a ela não apenas para ter sucesso, mas a excelência no que faz?

Você precisa conhecer as principais habilidades e comportamentos requeridos, de forma clara e inequívoca. Pra isto é preciso ter na organização uma política e um processo bem definido que identifica as competências técnicas e comportamentais dos cargos, e observá-los como critérios e requisitos de acesso.

Não é fácil, é um processo que demanda esforço e energia, mas que dá um resultado impressionante e rápido. Demanda também preparação das entrevistas e a realização de às vezes várias etapas, para ter certeza de que está sendo escolhida a pessoa certa para o lugar certo.

2. Certifique-se com provas das competências do candidato. O processo de contratação (sim, a contratação é um processo, não um evento) deve ter um único objetivo: provar para a organização, sem dúvida, que o candidato escolhido possui as habilidades e comportamentos necessários, a fim de se destacar no trabalho para o qual está sendo contratado.

Isto significa que o processo de seleção tem que incluir testes e não apenas dinâmicas de grupo, onde se verificam comportamentos, mas não resultados. Portanto simule situações reais capazes de comprovar as habilidades declaradas nos currículos. Você sabe, a nossa maior praga continua sendo a contratação por currículo do candidato com maior escolaridade, o que não necessariamente guarda correlação com o potencial de entrega de resultados e desempenho. E aí em pouco tempo vem a decepção de que a pessoa não corresponde às expectativas, que não tem culpa por ter sido escolhida, e a constatação: perdemos tempo e dinheiro, mas principalmente a oportunidade de ter trazido pra dentro da organização mais um talento capaz de ajudar a alavancá-la e aos seus resultados.

3. Envolve os outros interessados. Não corra o risco de assumir sozinho a responsabilidade de contratar ou selecionar alguém. Chame mais pessoas para participar, ouça várias opiniões e sua chance de incorrer em algum erro de avaliação vai diminuir, com certeza. Para encontrar os verdadeiros talentos você precisa avaliá-los sob múltiplas perspectivas técnicas, comportamentais e de situações de trabalho onde suas competências serão demonstradas e certificadas.

4. Faça um acordo de trabalho para o período de experiência. Às vezes dá errado, mesmo fazendo tudo direitinho, ou por conta de falhas no processo ou da capacidade de atuação do candidato, que vai muito bem nos testes, mas na hora de trabalhar e produzir de fato não rende o mesmo, por deficiência nas competências ou por falta de motivação mesmo. Para isto deixe sempre bem claro que a manutenção no posto vai depender da confirmação dos resultados negociados e de um desempenho mínimo fixado em metas negociadas em comum, e desde o início.