

Empresários devem observar comportamento na hora de contratar

Como advogado atuante no setor empresarial, faço contatos diários com todos os ramos: indústria, comércio e prestação de serviços — este último meu ramo de atuação. Em nosso dia-a-dia, em qualquer uma destas áreas, nos encontramos sempre em constante mutação, buscando o aperfeiçoamento e o sucesso de nosso negócio. E a questão da contratação de funcionários em qualquer escalão, principalmente de uns tempos pra cá, é um assunto instigante e por vezes desconhecido.

Há algum tempo li um texto em inglês que me fez refletir bastante sobre determinados aspectos da contratação e o que faço aqui é seguir uma livre tradução deste texto, na tentativa de refletir sobre os dilemas que encontramos no nosso dia-a-dia de empresários. Deixo de citar a autoria uma vez que o texto não indicava autor, o que inclusive me propiciou a possibilidade de uma interpretação mais livre.

Todo empresário busca sempre as melhores armas na hora de contratar. Um empresário de San Diego (USA), por exemplo, costuma terminar sua seleção de candidatos da seguinte forma: quando atinge o número mínimo de dois ou três candidatos, os leva para jantar em um restaurante de um amigo, onde um garçom já está previamente instruído a confundir os pedidos dos candidatos. Se eles pedem um filé bem passado, o garçom traz um filé mal passado. A partir daí, o empresário começa a observar as reações deles.

Dependendo do modo como o candidato reclama, o empresário avalia se isso pode ser um indicativo de um sujeito agressivo ou insistente dentro da companhia. Caso não reclame, o empresário pergunta a ele como esta sua refeição: se ele disser que esta ótima, corre-se o risco de contratar um sujeito muito acomodado, que não trará grande contribuição à empresa, buscando apenas um lugar para aninhar-se. A certa altura o empresário pode perguntar ao candidato algo como: “Achei que havia pedido bem passado e notei que lhe trouxeram um filé mal passado”. Se a resposta for “Normalmente eu iria reclamar, mas estou aqui pelo emprego e não pela comida”, o empresário pode estar diante de uma pessoa cujo grau de discernimento o coloca numa posição de dianteira na disputa.

Dizem que Bill Gates também tem seus truques na hora de contratar. Independentemente de o candidato possuir um excelente currículo ou referências fantásticas ou mesmo muita experiência na área, é na entrevista que Gates define suas contratações. Muitas vezes se utilizando o estratagema de formular perguntas sem muito nexos como: “Qual a quantidade de grama artificial que existe na América do Norte?”. A resposta do candidato determinará seu futuro na contratação. Bill Gates não espera dele uma resposta correta, mas observa com atenção a maneira como o candidato constrói o processo de resposta.

Vários são os truques e as técnicas para contratação e cada empresário no transcorrer do tempo adquire as suas. Porém, a regra básica da contratação é A contratação da pessoa errada lhe custará três vezes o salário anual dela. Um funcionário que custa a empresa R\$ 50 mil reais por ano, se não for à pessoa certa lhe acarretará o custo de R\$150 mil reais por ano. E nisso incluímos não só os eventuais custos rescisórios, mas a constatação de que a pessoa errada lhe causará perdas de oportunidade, negócios, clientes novos e antigos, e some-se a isso o custo de buscar um substituto.

Estudos demonstram que a maioria das companhias tem dificuldade em encontrar as pessoas certas para

os cargos necessários por que cometem três erros comuns: 1º contratam indivíduos pelo que eles sabem e os demitem pelo que eles são; 2º contratam rapidamente e demitem vagarosamente; 3º e principal motivo pelo qual as empresas contratam de forma errada é porque baseiam suas contratações em experiência prévia. Experiência prévia é apenas um dos mais pobres indicadores de performance futura.

A melhor forma de contratar é tomar como base as características comportamentais: o que as motiva?; Como elas tomam suas decisões?; Como interagem com outros indivíduos do mesmo grupo?

Ross Perot, um grande empresário americano, quando buscava gerentes para sua empresa de “data systems” contratava pessoas cuja formação era de professores — mesmo que nada soubessem sobre “data systems”. Perot e Gates sabem que pessoas podem desenvolver novas habilidades e aprender e reter novas informações, mas dificilmente irão adquirir novas características de comportamento. E essa regra serve para qualquer tipo de trabalho, independente do fato de o empresário estar procurando um vendedor, engenheiro, CEO ou secretária. Cada trabalho possui seu próprio conjunto de traços comportamentais requeridos para que sejam bem executados.

Em suma, a contratação correta não deve levar em consideração somente aspectos como inteligência, conhecimento, personalidade ou educação. Há sim uma correlação estreita com o fato de como o contratado é como pessoa, como age instintivamente e como toma suas decisões em cada momento. Os traços de comportamento podem ser medidos por quatro principais categorias:

1-Motivação — O que motiva uma pessoa?

2-Capacidade de Raciocínio — Alguns trabalhos requerem pessoas que agem de maneira lenta, outros decisões rápidas baseadas em informações mínimas.

3-“Modo Operante” — Como a pessoa desenvolve seu trabalho? Existem trabalhos que requerem individualistas, outros com a capacidade de trabalho em grupo. Alguns trabalhos são atraentes para pessoas que gostam de variações, enquanto outras pessoas são atraídas pela rotina.

4-Interação — Alguns trabalhos exigem características de confrontação, outros requerem pessoas acomodadas.

A verdade é que quando se fala em traços de comportamento não existe certo ou errado. Existem sim preferências naturais.

E o fato mais interessante. Por exemplo, estudos realizados entre os dez melhores vendedores de uma empresa chegaram a conclusão de que 90% deles possuíam as mesmas características de comportamento. E isso se repetiu em estudos posteriores com os mais diversos tipos de trabalho. Ou seja, as pessoas que se destacam nos seus respectivos ramos possuem, na sua maioria, características comportamentais semelhantes.

Portanto, na hora da contratação, cada um deve buscar suas ferramentas para que possam analisar e escolher seus candidatos da melhor forma, e assim atingir o sucesso de seu negócio. Isso sem falar na economia de dinheiro, que em tempos de crise conta e muito.

Date Created

08/03/2009