



## O perfil do profissional de sucesso

O que é que as empresas procuram nos candidatos hoje em dia? Nos tempos que correm as empresas não podem dar-se "ao luxo" de errar uma contratação. Quanto mais difíceis são

seus colaboradores." Em anos recentes, verificou-se uma mudança significativa, naquilo que caracteriza um colaborador exemplar. Factores que há 10 anos eram encarados como sendo críticos, estão progressivamente a tornar-se menos importantes.

*A capacidade de adaptação à mudança; um desempenho eficaz no cargo; e a boa integração na equipa de trabalho e na cultura da empresa, são o atributos chave dos candidatos mais procurados pelas empresas. A estes compete saber reter estes profissionais de excelência.*

os tempos, mais certo tem de ser o "tiro". O intuito é poder encontrar uma pessoa, que não só encaixe no lugar em aberto, como também permaneça na empresa nos anos vindouros, acrescente valor, que se mantenha adequada ao longo dos tempos, ou seja, que se adapte, evolua, que esteja completamente comprometida com a visão e a missão da empresa e que, até, possa contribuir com a sua criatividade e ideias para o seu desenvolvimento.

Hoje em dia verifica-se que, à medida que os negócios e empresas se globalizam, aumenta a necessidade das equipas espelharem esse mesmo tipo de aproximação multicultural, com vista ao sucesso da empresa nos mercados internacionais. Por isso mesmo, prevê-se que, cada vez mais, as empresas procurem pessoas que tenham vivido em sociedades multi-culturais, e que tenham trabalhado, ou até estudado fora da sua terra natal. Estes serão alguns dos critérios de decisão mais importantes no futuro. As empresas de hoje têm equipas mais pequenas e mais eficientes. Existe a necessidade de que cada membro dessas equipas tenha a capacidade de desempenhar uma multi-

A Teoria dos 3 "A's"

### "APTITUDE" (APTIDÃO)

Para que os profissionais sejam bem sucedidos, é necessário que mostrem ter a disposição e capacidade para serem flexíveis e para se adaptarem a novas solicitações e a novos ambientes de trabalho, em curtos espaços de tempo. As empresas estão-se a tornar mais "abertas" relativamente aos estilos de gestão, as forças de trabalho são mais aptas, e as pessoas necessitam de serem capazes de aprender novas competências e rapidamente ter a capacidades de ir ao encontro dos critérios e padrões de desempenho estabelecidos e procurados pela empresa.

### "ABILITY" (COMPETÊNCIA)

Este factor designa a competência de desempenho no cargo, a vontade e capacidade de atingir altos níveis de desempenho – superando aqueles que se contentam em atingir os níveis mínimos de desempenho aceitáveis. Em suma, ser uma pessoa participativa, envolvida e entusiasta. Competência não significa unicamente que se tenham as capacidades técnicas ou o background técnico. Significa que, para além disso, se tenha o intelecto e a motivação de ser capaz de aprender um novo papel, compreender uma situação ou resolver um problema.

### "ATTITUDE" (ATITUDE)

Dos factores identificados, o mais importante, além de ser o mais difícil de avaliar, é sem dúvida a atitude do indivíduo. Sem a atitude certa, nem o colaborador mais talentoso será, a longo prazo, a pessoa adequada a uma determinada organização. Ter a atitude certa significa "encaixar" com as pessoas que trabalham na empresa, assim como compreender e interiorizar a cultura organizacional dessa empresa. Implica também a percepção das nossas lacunas próprias e a vontade de aprender com os outros, de forma a melhorar. Um colaborador que tenha a atitude e postura correctas é um jogador de equipa. Com a redução dos níveis de gestão na grande parte das empresas, é necessário que exista força de vontade de fazer parte de uma equipa e não se isolar. Claro que, num ambiente em que a gestão é descentralizada, cada pessoa necessita assumir a responsabilidade pelos seus próprios níveis de actividade e desempenho e em alguns casos, até pela sua motivação.

### Os atributos chave das pessoas com melhores desempenhos

As empresas, actualmente, procuram, sobretudo três factores no profissional a contratar: "Aptitude" (Aptidão)- disposição e capacidade para serem flexíveis, para se adaptarem a novas solicitações e a novos ambientes de trabalho; "Ability" (competência)- capacidade de desempenho no cargo, e a "Attitude" (Atitude) – facilidade de integração com os outros elementos da empresa, bem como em compreender e interiorizar a cultura organizacional. A esta teoria, Sam Collins, Senior Director of International Operations da MRI Worldwide, chamou a Teoria dos 3 "A's". Fruto da sua experiência internacional, e tendo por base uma análise dos perfis pedidos pelos clientes à MRI Worldwide, esta teoria inova na medida em que considera que, por si só, os sucessos no campo educacional alcançados por um profissional não fazem deste um profissional de excelência. Apesar da formação académica constituir um factor muito importante na decisão de contratação, já não é, contudo, o factor mais importante para as empresas. (ver 1º quadro - A Teoria dos 3 "A's").

No ambiente empresarial vertiginoso dos nossos dias, as empresas destinadas a sobreviver ou a liderar são, sem dúvida, aquelas que contratam e retêm as melhores pessoas. De facto, costuma até dizer-se que "o maior e mais precioso activo de uma empresa reside entre as orelhas dos

plicidade de tarefas, e mesmo desempenhar as tarefas dos seus pares em caso de ausência. Uma empresa constituída por equipas pequenas não pode correr o risco de parar, devido à impossibilidade de um dos seus membros. Daí a importância da formação dentro da empresa, de forma a possibilitar uma maior flexibilidade e polivalência.

### O custo de contratar a pessoa errada

As organizações mais competitivas procuram agora o indivíduo que possa acrescentar valor e possa ajudar a resolver problemas potenciais e reais, quer para a empresa, quer para os seus clientes. Mas a que se ficou a dever esta mudança? Uma das razões apontadas, reside no facto de que o custo de contratar a pessoa errada pode ser avassalador. Estudos realizados demonstram que as empresas podem perder milhares de euros, através de quebras na produtividade, projectos mal geridos, e devido a más decisões aquando da contratação de uma pessoa inadequada para uma posição chave. As empresas começam a aperceber-se do crescimento das dificuldades e custos inerentes à substituição de um colaborador inadequado. A formação dada a um novo colaborador, bem como o tempo necessário para que este adquira o ritmo próprio da empresa, representam custos consideráveis, que cada vez mais se tentam evitar.

Todo o conceito de recrutamento está a mudar. Já não se trata apenas das qualificações educacionais, nem da lista

### Como manter os bons profissionais?

- Faça os seus colaboradores sentirem-se necessários, úteis e imprescindíveis.
- Descubra também formas de ajudar os seus colaboradores a conseguir equilibrar a vida profissional e privada.
- Faça mudanças e experiências no sentido de conseguir o máximo de envolvimento e lealdade da parte da sua equipa. Inove, não interessa o tamanho da sua empresa.
- Como gestor, comprometa-se a mudar algo, e avalie o resultado que provém dessa mudança.



de empresas onde a pessoa já trabalhou. As qualificações académicas são apenas um dos critérios que as empresas devem ter em conta.

Hoje em dia, os profissionais bem sucedidos que sejam contratados para empresas têm de ter um perfil o mais completo possível. Devem ser capazes de crescer e mudar, consoante a sua função e papel na organização, à medida que as necessidades da sua empresa mudam.

#### Atrair, contratar e reter as pessoas certas

O que podem as empresas fazer para se assegurarem que atraem, contratam e retêm as pessoas certas? As empresas que demonstram ser capazes de se reinventar, de mudar rapidamente a sua forma de trabalhar são aquelas que conseguem sobreviver em tempos difíceis. Actualmente, as pessoas mudam de funções quase com a mesma frequência com que mudam de carro. Interessante é verificar que quando se lhes pergunta porque é que mudaram, raramente a sua resposta incidirá sobre o aspecto monetário. Uma das principais razões que leva as pessoas a mudar é a existência de oportunidades de desenvolvimento, e também a maneira como são geridas dentro de uma empresa. As pessoas querem ser associadas com empresas ganhadoras, e muitas vezes, os quadros que integram a organização são factores críticos no processo de decisão de mudança de um profissional. A MRI tem constactado que as empresas que se preocupam em construir uma cultura organizacional, que permita aos colaboradores equilibrar a sua vida pessoal com a sua vida profissional, estão a tornar-se cada vez mais apetecíveis. Excessos de horas, ambientes de trabalho deprimentes, uma gestão descuidada que não reconheça os esforços dos seus colaboradores, são factores que poderão conduzir ao descontentamento dos mesmos e conseqüentemente, ao insucesso da empresa. As pessoas necessitam também de saber se estão a contribuir para o crescimento da empresa. Esquemas de reconhecimento dos seus esforços e resultados são vistos como elementos que motivam a permanência na empresa.

#### A tecnologia ao serviço da retenção

As empresas que sabem proporcionar o uso da tecnologia, providenciar a capacidade de comunicação entre as pessoas, reduzir as deslocações dos empregados, e que valorizam as suas realizações e sucessos estão a tornar-se empregadores de eleição. Hoje podemos ter reuniões através de vídeo conferência, e com muito menos custos. Desta forma poupa-se tempo e as equipas ficam mais satisfeitas por não terem de se ausentar, por não terem de ficar expostas a ambientes e situações de insegurança, e longe das suas famílias. (ver 2º quadro).

#### Humanizar a gestão é fundamental

A equipa de gestão tem de perceber que está a lidar com pessoas, pessoas que precisam de ser mais do que números na folha de ordenado. Os gestores que tomam café ou almoçam com a sua equipa ganham mais respeito e apoio do que aqueles que se limitam a passar pelos portões da

empresa e estacionam o carro no seu lugar privativo. Porque não ceder o seu lugar de estacionamento ao "colaborador do mês" já no mês que vem?

#### O papel dos líderes na retenção.

Segundo os estudos de Haward Adamsky, a ausência de direcção, a incapacidade do "senior management" em liderar empresas de modo a que estas evoluam e sejam uma fonte de criação de valor é, hoje em dia, uma constante. As razões para este facto podem ser encaradas de forma simples, ou de forma complexa, mas seja qual for o tipo de análise, a principal conclusão é a de que uma grande parte dos líderes de hoje estão a desenvolver uma atitude de extrema cautela, levando, em muitos casos, à paralesia. Limitam-se a manter a velocidade de cruzeiro, aguardando pelos desenvolvimentos da situação ...da "crise", da guerra...

Hoje em dia, nem os líderes, nem os mercados financeiros, são adeptos da incerteza. Mas à medida que as sociedades, as economias, as populações, a instabilidade dos mercados, a instabilidade política e religiosa, e muitos outros factores se tornaram fundamentais nos processos de decisão, a incerteza está para ficar. Os líderes têm, basicamente, duas opções: liderar com coragem e convicção através de toda a incerteza, ou simplesmente, ficar sem reacção. A segunda hipótese é claramente inaceitável numa optica de competitividade e incremento do valor da empresa.

Se um líder está a adoptar uma atitude de "esperar para ver", então, não está a liderar. Não está a criar valor, não está a criar postos de trabalho, não está a engendrar novas e inspiradas formas de servir os seus clientes, e não está certamente a tornar sua empresa mais valiosa do que era ontem. Afinal, liderar é o seu trabalho e se não está a exercê-lo não está a acrescentar valor.

O que é que se pede aos líderes? Que continuem, dia após dia, a demonstrar coragem, convicção, e a centrar os seus esforços na tomada das melhores decisões possíveis, nestes tempos perigosos e difíceis. Poderia argumentar-se até que, às vezes, não fazer nada é a melhor estratégia. Mas quando se faz nada, consegue-se nada ...os clientes começam a desaparecer, os empregados começam a ficar desmotivados, os lucros começam a desaparecer, a moral a baixar, e as vendas a cair.

Os líderes devem aprender a liderar em tempos de incerteza com coragem e ousadia. A capacidade de liderar em tempos de incerteza e de indecisão é fundamental nos nossos dias.

A incerteza é agora a regra, e não a excepção. Por isso, agora é a altura certa para nos habituarmos a ela. Depois do 11 de Setembro, do Iraque ou da Pneumonia Atípica, outras preocupações existirão com qualquer outra coisa que abale os alicerces do nosso mundo. Obviamente que esses problemas serão encarados e ultrapassados, mas mal se resolva um, logo surgirá outro. Na nossa opinião, a incerteza será uma das nossas poucas certezas.

**Por: Ana Telxeira, Managing Partner e Master Licensee da MRI Worldwide Portugal (Executive Search), com base nas reflexões de Sam Collins, Senior Director of International Operations da MRI Worldwide**