

AUMENTE SEU TALENTO

CONTRATAÇÃO COM BASE NO POTENCIAL

www.robertwalters.com.br

ROBERT WALTERS

CONTEÚDO

Nutrindo sua fonte de talentos	04
Quais são as barreiras para se contratar baseado no potencial?	05
Os benefícios de contratar com base no potencial	06
Criando potencial em cada passo do processo	08
Iniciando o processo de recrutamento	10
Entrevistando em busca do potencial	14
Tomando uma decisão	18
Contate-nos	27

POWERING PEOPLE AND ORGANISATIONS TO FULFIL THEIR UNIQUE POTENTIAL



POR MAIS DE 30 ANOS, EMPRESAS DE TODO O MUNDO NOS CONFIAM A TAREFA DE ENCONTRAR OS MELHORES ESPECIALISTAS E PROFISSIONAIS.

Robert Walters, C.E.O.



Nossa história começa em 1985 quando o Grupo abriu seu primeiro escritório no centro de Londres. Desde então, nos tornamos um grupo global de recrutamento profissional especializado, presente em diversos mercados em todo o mundo.

Por mais de 30 anos, empresas de todo o mundo confiam em nós para encontrar os melhores profissionais especializados, executivos talentosos confiam em nós para que os ajudemos a construir suas carreiras e empresas nos terceirizaram seus processos de recrutamento. É uma história de sucesso e temos orgulho dela, que foi construída com nossa força e paixão pelo que fazemos.

À medida que nosso negócio continua a se expandir, seguimos trabalhando com o mesmo comprometimento de oferecer um serviço da mais alta qualidade. Cada candidato é tratado como um indivíduo único, para quem dedicamos uma abordagem consultiva e de assessoramento. Este relacionamento sólido com os profissionais nos permite apresentar os mais adequados candidatos a nossos clientes.

Embora nosso alcance seja global, entendemos a importância de um conhecimento profundo das particularidades do mercado e da cultura de cada país e cidade em que atuamos. É o que nos torna únicos e o que permite que tenhamos a confiança tanto das maiores empresas globais quanto das empresas locais.

NUTRINDO SUA FONTE DE TALENTOS

42%

dos gerentes de contratação entrevistados nunca contrataram um candidato com alto potencial mas com pouca experiência na função

94%

dos gerentes de contratação entrevistados dizem que os funcionários contratados com base no potencial são agora uma parte valiosa de suas equipes

55%

dos profissionais entrevistados acreditam que aprendizado e experiências de crescimento são mais importantes do que salários maiores

À medida que a economia mundial acelera seus esforços digitais e avança na direção da Indústria 4.0, os empregos evoluem rapidamente, resultando em um aumento de demanda por profissionais que aliam boa mistura de conhecimentos técnicos e habilidades pessoais. Para garantir acesso aos profissionais mais talentosos, as empresas investem na construção de uma marca empregadora mais atrativa, bem como em pacotes de remuneração e benefícios diferenciados.

No entanto, estas iniciativas são somente uma parte da solução para o desafio da atração de talentos. Ao invés de competir por um pequeno grupo de profissionais, gerando inflação nos salários e nos custos, as empresas precisam se comprometer ativamente em cultivar indivíduos com alto potencial. Isso não ajuda somente em manter seus talentos, mas também a criar uma fonte para o futuro.

Nesse material falamos com gerentes de contratações e com profissionais de diversas áreas para descobrir como a contratação com base no potencial pode beneficiar os negócios. Também destacamos como esses gerentes podem criar um processo de recrutamento criativo para identificar candidatos com alto potencial e como as empresas podem empoderar este modelo de contratação para alcançar seu potencial único.

QUAIS SÃO AS BARREIRAS PARA SE CONTRATAR BASEADO NO POTENCIAL?



Quando olho para os candidatos que tiveram mais sucesso nas organizações em que trabalhei, a contratação deles foi baseada no potencial. Quando os contratamos, eles não tinham necessariamente as habilidades técnicas perfeitamente desenvolvidas, mas o que tinham eram as competências certas para aprender, adaptar, crescer, resolver problemas e gerar valor para a organização.

Kylie Ann Jimenez, Regional Human Resources and Administration Officer,
Latin American and Caribbean Region - Toyota





OS BENEFÍCIOS DE SE CONTRATAR COM BASE NO POTENCIAL

A decisão de se contratar um profissional para uma posição sênior sem que haja a comprovação de seus resultados em função similar é uma quebra de paradigma e certamente traz riscos. Há, entretanto, potenciais vantagens muito interessantes. A escolha do critério que deve ter mais relevância na decisão – potencial x experiência – dependerá das circunstâncias do negócio e também das características particulares dos profissionais que estão sendo considerados para ocupar a posição.

A questão principal em debate é: vem se tornando frequente situações onde o “potencial” do profissional parece ter mais relevância do que apenas suas experiências práticas pregressas. E, visando o sucesso do negócio, é recomendável que as empresas se tornem mais sensíveis a este fato.

Leonardo de Souza,
Country Manager da Robert Walters Brasil



1) PREENCHA VAGAS MAIS RAPIDAMENTE – GASTANDO MENOS

Há uma demanda alta e oferta baixa quando se trata de profissionais que precisam ter um vasto conjunto de habilidades. Pode levar meses para encontrar um candidato que esteja próximo de se enquadrar na descrição da posição e suas expectativas salariais vão subir por conta das muitas ofertas que ele receberá.

Contratar talentos que talvez não atendam a todos os requisitos, mas que demonstram um alto potencial abrirá o horizonte a um universo muito mais numeroso de candidatos e não trará custos adicionais. Há a possibilidade de eles iniciarem em um ritmo mais lento e precisarem de um suporte adicional inicialmente, mas a vontade de aprender irá ajudá-los a rapidamente ganhar as habilidades necessárias.



2) ALIMENTE A LEALDADE E MOTIVAÇÃO

Funcionários com alto potencial são geralmente curiosos e têm propensão a explorar coisas novas. Na verdade, são geralmente essas características individuais que contribuem para que eles aprendam rapidamente. Contratá-los para uma posição que os desafie os manterá engajados e motivados por mais tempo.

Além disso, dar a eles a oportunidade para se desenvolver os reterá por mais tempo. Funcionários valorizam as empresas que acreditam neles e a possibilidade de investir em suas carreiras é uma grande parte do caminho para aumentar sua lealdade e motivação.

3) INTRODUZA NOVAS PERSPECTIVAS E IDEIAS

Muitas empresas acreditam que trazer talentos que tenham o perfil diferente do que o gestor entende como perfeito irá trazer diversidade à equipe.

Por exemplo, uma empresa de comércio eletrônico buscando um profissional da área de marketing digital não deveria se limitar aos candidatos dessa indústria. Mesmo candidatos de outras indústrias, como hospitalidade ou turismo podem não ter o conjunto de habilidades exatas mas podem trazer um olhar diferente sobre o trabalho e o modelo de negócios.

CRIANDO POTENCIAL EM CADA PASSO DO PROCESSO

Contratar baseado no potencial não significa deixar de lado os funcionários que tenham 90-100% dos requisitos para a função – significa abrir possibilidades para mais candidatos que podem não ter o perfil exato para se encaixar nessa função.

Para fazer isso com efetividade e eficiência, os gestores encarregados da contratação e o RH devem se mostrar abertos a considerar todas as possibilidades desde o início do processo. Ao invés de considerar para a vaga os profissionais com alto potencial apenas após descobrir que o candidato “certo” não está disponível ou está além das possibilidades financeiras, o processo de recrutamento deve ser feito para incluir candidatos que talvez não pareçam a pessoa perfeita, mas que demonstram potencial logo de início.





A dinâmica das organizações e dos negócios já mudou, e as relações são mais flexíveis, amorfas, fluidas. O sucesso é determinado pela capacidade da empresa de entender e estimular o trabalho em rede, sem hierarquia e colaborativo, entre todos os stakeholders. Compor o 'elenco' para esta nova realidade passa pela leitura correta de cenários e identificação dos skills necessários. Assim, um dos papéis-chave da área de pessoas é estimular uma nova visão dos líderes quanto à montagem do time.

Seria inovador a empresa já contratar imaginando se o profissional pode/quer ocupar outra área (por exemplo: Marketing/RH, Finanças/Operações, Compliance/Comercial,...) e o RH deve conduzir esta reflexão com a liderança.

CEO's e RH's devem gerenciar a pressão gerada pela expectativa dos resultados de curto prazo, e estimular a vivência de experiências do profissional para alcançar seu potencial no médio e longo prazo. Em uma época em que há uma guerra por talentos, passa a ser uma vantagem competitiva possuir talentos que atuem em diferentes posições.

Leonardo Magalhães, Profissional Sênior de Recursos Humanos





INICIANDO O PROCESSO DE RECRUTAMENTO



Quando contratamos na Toyota, contratamos a longo prazo. Gostamos de desenvolver líderes com ampla experiência em gerenciamento geral que realmente conhecem a organização. Não é incomum começar em uma função e terminar em outra. Por exemplo, contratamos um advogado que acabou liderando uma divisão de vendas. Nesse tipo de cultura de desenvolvimento, precisamos de solucionadores de problemas adaptáveis, orientados para as pessoas e com um desejo de ter sucesso, que possam prosperar em qualquer situação.

Kylie Ann Jimenez, Regional Human Resources and Administration Officer,
Latin American and Caribbean Region - Toyota



INICIANDO O PROCESSO DE RECRUTAMENTO



1) CERTIFIQUE-SE DE QUE A DESCRIÇÃO DA VAGA É REALISTA

Antes de se iniciar a busca por um profissional, é importante entender o que é realmente importante na função, o que está disponível no mercado e considerar o orçamento e tempo disponível. Procure se informar, fale com sua equipe de aquisição de talentos e com o consultor de recrutamento para saber mais sobre o mercado. Isso oferecerá um entendimento melhor das habilidades disponíveis, bem como dos salários que os candidatos estão buscando.

2) IDENTIFIQUE OS PONTOS “OBRIGATÓRIOS” E “DESEJÁVEIS”

Entenda o que é crucial para uma posição e quais habilidades ou experiências são requerimentos secundários. Por exemplo, é absolutamente necessário para um programador ter experiência em programação de várias linguagens? Eles podem aprender as outras habilidades ou ganhar a experiência enquanto fazem o trabalho? Saber quais requisitos não são essenciais permitirá que os currículos sejam selecionados com mais eficiência ao mesmo tempo em que se abre espaço para contratar profissionais com alto potencial.

3) ESTEJA ABERTO PARA CURRÍCULOS QUE NORMALMENTE SÃO DEIXADOS DE FORA

Candidatos com grandes lacunas entre empregos ou que tenham mudado de emprego múltiplas vezes em anos recentes são geralmente deixados de fora na primeira filtragem. Porém, pode valer a pena olhar com mais profundidade e tentar olhar por detrás dessas “falhas”. A lacuna entre empregos pode ter ocorrido devido a razões justificáveis, como circunstâncias que envolveram a família ou mudanças na gestão.

4) BUSQUE SINAIS DE CRESCIMENTO E PROGRESSO

Não olhe somente para o anos de experiência e o conjunto de habilidades que o candidato possui. Também verifique quanto tempo demorou para o candidato ser bem-sucedido em uma função e para aprender novas habilidades. Um candidato com muitos anos de experiência pode parecer bom inicialmente, mas caso esse candidato tenha ficado estagnado na mesma função nos últimos anos, pode indicar problemas com desempenho. Procure por sinais de progressão dentro de uma empresa e outras conquistas, como por exemplo ter representado a empresa em conferências ou ter tido oportunidades de ser um palestrante.

5) TRABALHE COM UM PARCEIRO DE RECRUTAMENTO DE CONFIANÇA

Um consultor de recrutamento que trabalha em estreita colaboração com uma empresa e que compreende suas necessidades de negócios será capaz não somente de aconselhar sobre os talentos disponíveis e ajudar a diminuir a listagem dos itens “obrigatórios”, como também será capaz de ajudar na primeira filtragem de currículos – garantindo boas escolhas que correspondam aos requisitos ou candidatos que demonstrem alto potencial para ter bom desempenho na função.





**ENTREVISTANDO EM
BUSCA DO POTENCIAL**



Considero a experiência profissional muito importante, entretanto, hoje não é mais necessariamente o fator determinante em processos de escolha de candidatos em processos seletivos.

Quando se contratam profissionais com alto índice de agilidade de aprendizado e flexibilidade cognitiva e se oferecem ambientes colaborativos e oportunidades reais de aprendizado, há uma grande chance de se suprir a demanda de profissionais experientes por não experientes, sejam eles jovens ou advindos de outras áreas de atuação.

A flexibilidade cognitiva é uma das habilidades destacadas pelo Fórum Econômico Mundial (WEC) como uma das competências mais requisitadas e necessárias para o mundo do trabalho.

Neste sentido, uma estratégia de contratações que busque um equilíbrio entre a profissionais experientes e não experientes pode ser um caminho para resultados muito efetivos.

Marco Aurélio de Castro, CHRO - Volkswagen Participações Ltda



ENTREVISTANDO EM BUSCA DO POTENCIAL



1) SEJA ABERTO, TRANSPARENTE E HONESTO

Se for decidido que um profissional é a melhor escolha para uma posição fundamentalmente baseado em seu potencial é importante que a empresa divida objetivamente e com honestidade esta razão com o profissional.

Caso o candidato continue a demonstrar interesse na posição, isso é um sinal de comprometimento e resiliência – duas características necessárias para a que a contratação de um candidato com alto potencial seja bem-sucedida.

2) APRENDER COMO APRENDER

Aprender será uma boa parte do trabalho de um funcionário que acabou de ser contratado com base em seu potencial. Quando perguntar sobre suas experiências passadas, descubra como o candidato trabalhou com desafios que teve no passado e o que acha sobre o que poderia ter feito melhor. Ouvir como ele reflete sobre essas situações irá fornecer um insight de como ele se comunica com outras pessoas, o quão autoconsciente ele é, e sua habilidade de crescer através de suas experiências.

3) OBSERVE COMO ELE REAGE SOB ESTRESSE

O trabalho certamente será difícil e estressante às vezes e é importante que o candidato consiga prosperar e crescer sob pressão. Para ver como um candidato se sairá sob situações inesperadas e de estresse, faça perguntas sobre cenários específicos, já que é difícil que tenham se preparado previamente para isso. Para uma posição que exige contato pessoal com os clientes, essas perguntas poderiam ser algo como “Caso um cliente entrasse em contato com você próximo ao final de um projeto pedindo para fazer alterações nesse projeto, o que faria?”

4) MANTENHA O FOCO NO FUTURO

Contratar um candidato com alto potencial tem tudo a ver com investir em seu futuro, então é primordial saber como ele se encaixa nos planos e visão da empresa. Por exemplo, um banco contratando desenvolvedores para criar experiências digitais mais centradas no usuário deveria estar aberto a candidatos que têm interesse em realizar o mesmo tipo de trabalho – ainda que o candidato não necessariamente tenha uma formação relevante com serviços financeiros. Essa relação empresa-funcionário se construirá sobre os objetivos comuns, dando a ambos os lados maior comprometimento para fazê-la dar certo.

5) FOCO NA AFINIDADE COM A EQUIPE E CULTURA

Para um candidato que não atende a todos os requisitos, a habilidade de se relacionar bem com a equipe e se identificar com a cultura da empresa é mais importante do que nunca, já que o candidato vai precisar de bastante suporte no início. Fale com o candidato e entenda o seu estilo de trabalho e habilidade de colaboração com outras pessoas. Fazer entrevistas em grupo com outros membros da equipe pode ajudar a trazer ideias a respeito de como o candidato interage em grupo e a medir se os outros membros da equipe compartilham da mesma opinião com relação ao potencial do candidato em questão.





TOMANDO UMA DECISÃO



TOMANDO UMA DECISÃO

CARACTERÍSTICAS PARA SE AVALIAR EM CANDIDATOS DE ALTO POTENCIAL

1



Vontade de aprender

2

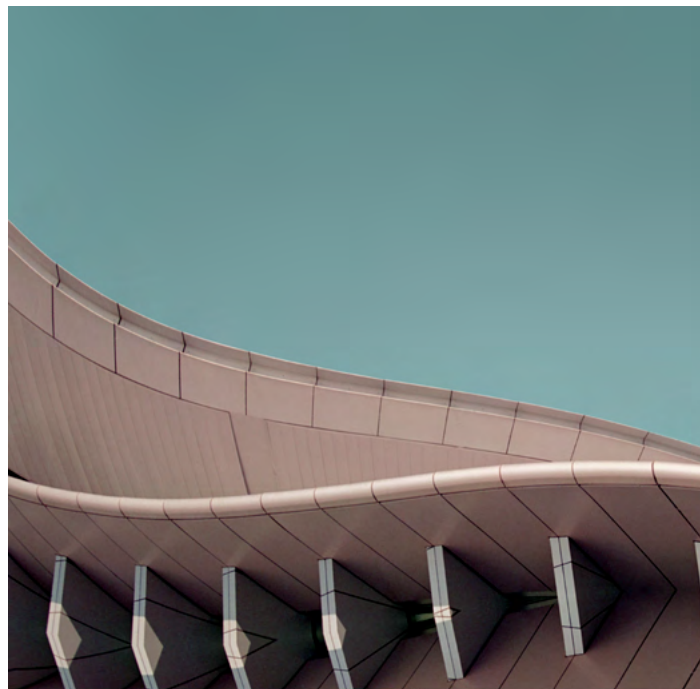


Motivação

3



Engajamento



As rápidas evoluções tecnológicas, a difusão de novas maneiras de se organizar o trabalho e mesmo mudanças conceituais nas relações empresas x colaborador geram a necessidade de que as empresas se aventurem em atividades ou projetos que nunca foram feitos antes. Para superar desafios imprevisíveis, profissionais capazes de trazer uma abordagem multidisciplinar são aqueles que tendem a produzir os melhores resultados.

Tal capacidade se fundamenta muito mais em características de perfil e personalidade do que em alguma experiência específica pregressa.

Leonardo de Souza, Country Manager Brasil da Robert Walters





NÃO FIQUE ESPERANDO

Pode ser tentador continuar buscando e fazendo entrevistas até o candidato certo aparecer, mas é essencial não prolongar o processo desnecessariamente. Candidatos com alto potencial receberão ofertas de outras empresas que reconheçam seu valor. Estabeleça um prazo razoável após o processo de entrevistas avalie inteiramente suas opções e chegue a uma decisão de quem será contratado.

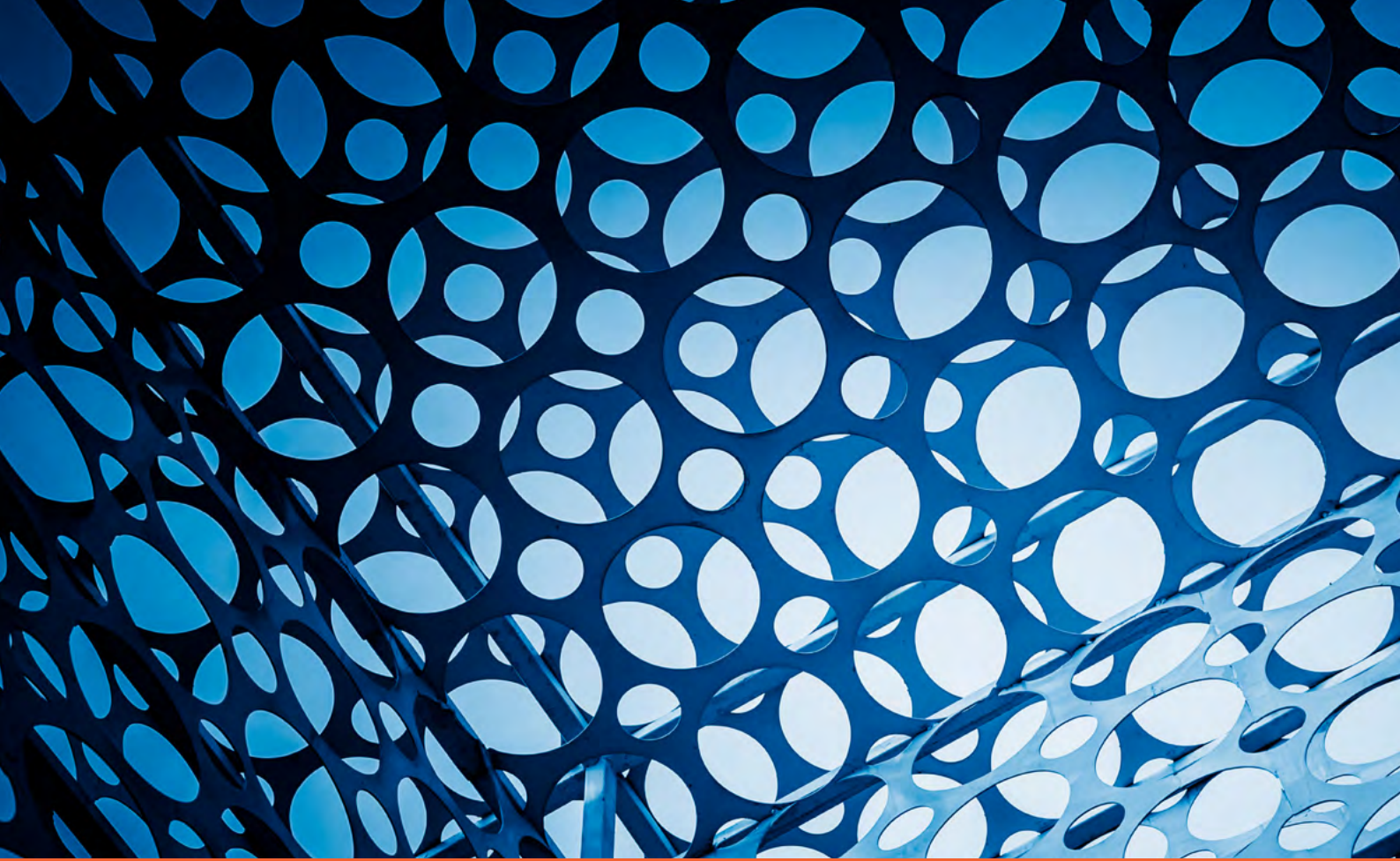


APOSTE NO POTENCIAL

Lembre-se que um candidato com alto potencial pode não dar a sensação de que ele é a “pessoa certa” já que ele não atende a 100% dos requisitos. É natural ter preocupações e dúvidas sobre a experiência e conjunto de habilidades do candidato mas caso ele tenha a atitude e aptidões certas e se encaixe bem na equipe, pode valer a pena apostar nesse candidato.

Antes do candidato iniciar, também considere perguntar o que ele precisa para ser bem-sucedido na função e ofereça suporte para quaisquer certificações ou treinamentos que ele possa precisar.





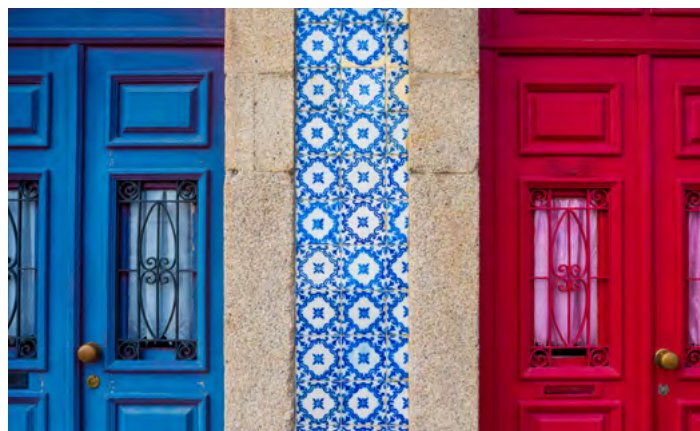
INTEGRAÇÃO





Quando contratamos na Toyota, contratamos a longo prazo. Gostamos de desenvolver líderes com ampla experiência em gerenciamento geral que realmente conhecem a organização. Não é incomum começar em uma função e terminar em outra. Por exemplo, contratamos um advogado que acabou liderando uma divisão de vendas. Nesse tipo de cultura de desenvolvimento, precisamos de solucionadores de problemas adaptáveis, orientados para as pessoas e com um desejo de ter sucesso, que possam prosperar em qualquer situação.

Kylie Ann Jimenez, Regional Human Resources and Administration Officer,
Latin American and Caribbean Region - Toyota



INTEGRAÇÃO



1

COMUNICANDO-SE COM A EQUIPE

Quando um candidato com alto potencial aceita a oferta é importante para o gestor da contratação se comunicar com a equipe e alinhar as expectativas. Especialmente com contratações de nível hierárquico mediano e alto, os membros da equipe podem ter expectativas que o recém-chegado saiba imediatamente tudo o que estão fazendo – apesar disso ser uma tarefa quase impossível. É importante dar à equipe a formação e o contexto do porquê a empresa decidiu contratar o profissional em questão e incentivar a equipe a oferecer apoio e ser paciente durante o tempo em que o novo funcionário estiver desenvolvendo as habilidades necessárias para a posição.



2

UM PROCESSO ROBUSTO DE INTEGRAÇÃO E APOIO

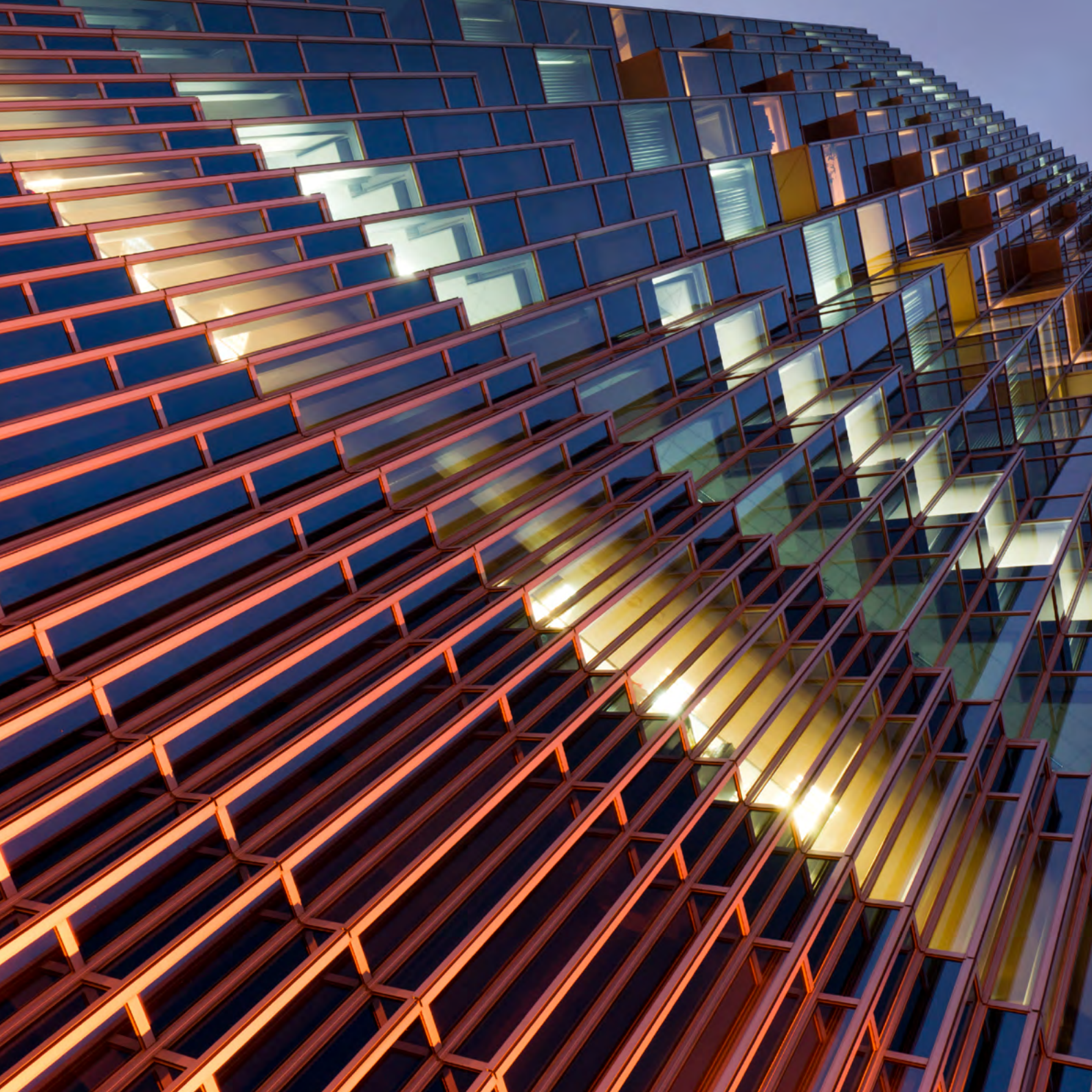
Fazer a transição para um novo ambiente e projeto nunca é fácil e isso será ainda mais desafiador para alguém que foi contratado com base em seu potencial. Para que o novo funcionário tenha um bom desempenho, ele precisará de integração completa e forte apoio da equipe. Designar uma pessoa que esteja familiarizada com a função para que fique próximo do novo funcionário. Também é importante que o gestor encarregado da contratação diga com clareza quais são suas expectativas desde o início



3

FORNECENDO CURSOS / TREINAMENTOS / WORKSHOPS

Depender somente da equipe para oferecer o suporte e treinamento necessário pode ser um fardo pesado para eles. Faça um investimento na sua nova contratação e o envie para workshops ou cursos externos para que possam trazê-los ao ritmo certo de forma mais rápida. Melhor ainda, organize um treinamento para a equipe toda, dando também aos funcionários mais experientes a oportunidade de reciclar e melhorar suas habilidades.



ENTRE EM CONTATO CONOSCO

Para mais informações sobre como aumentar seu grupo de talentos e contratar com base no potencial ou para discutir suas necessidades de recrutamento, por favor entre em contato com um consultor de recrutamento Robert Walters ou entre em contato com um dos nossos escritórios abaixo:

SÃO PAULO

Rua do Rócio
350, 4º andar
Vila Olímpia
São Paulo
04552-000
T : +55 11 2655 0888

CIDADE DO MÉXICO

Av. Paseo de la Reforma 296
Piso 24
Colonia Juárez
6600
+52 55 7100 4777

SANTIAGO

Rosario Norte 555
Piso 18, Las Condes,
Chile
Tel: +56 2 32513602



@robertwalterspr



RobertWaltersPlc



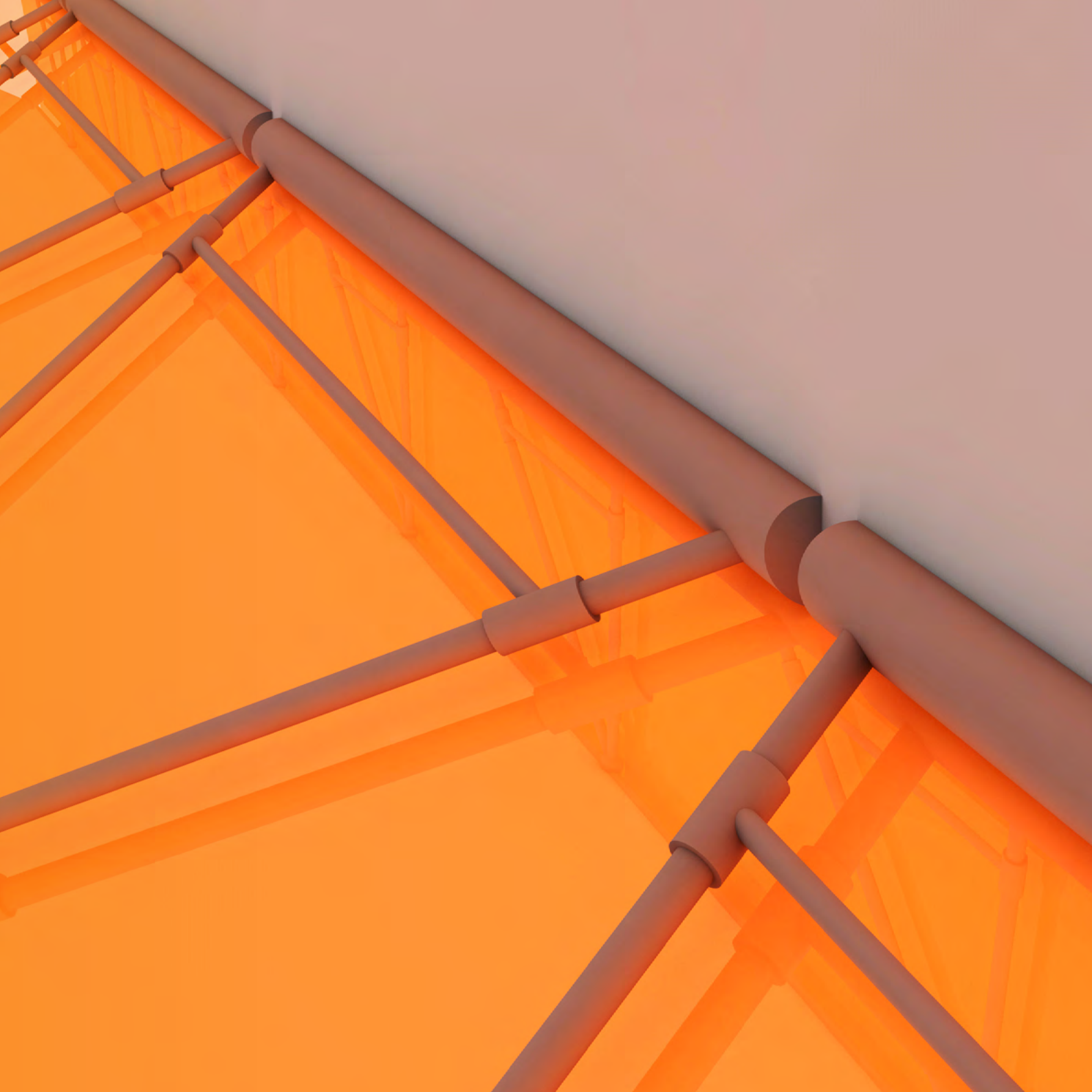
facebook.com/robertwaltersplc



@robertwalterslife



robert-walters



AUSTRÁLIA
BÉLGICA
BRASIL
CANADÁ
CHILE
CHINA
REPÚBLICA TCHECA
FRANÇA
ALEMANHA
HONG-KONG
ÍNDIA
INDONÉSIA
IRLANDA
JAPÃO
LUXEMBURGO
MALÁSIA
MÉXICO
HOLANDA
NOVA ZELÂNDIA
FILIPINAS
PORTUGAL
SINGAPURA
ÁFRICA DO SUL
CORÉIA DO SUL
ESPANHA
SUÍÇA
TAIWAN
TAILÂNDIA
EMIRADOS ÁRABES
REINO UNIDO
EUA
VIETNÃ