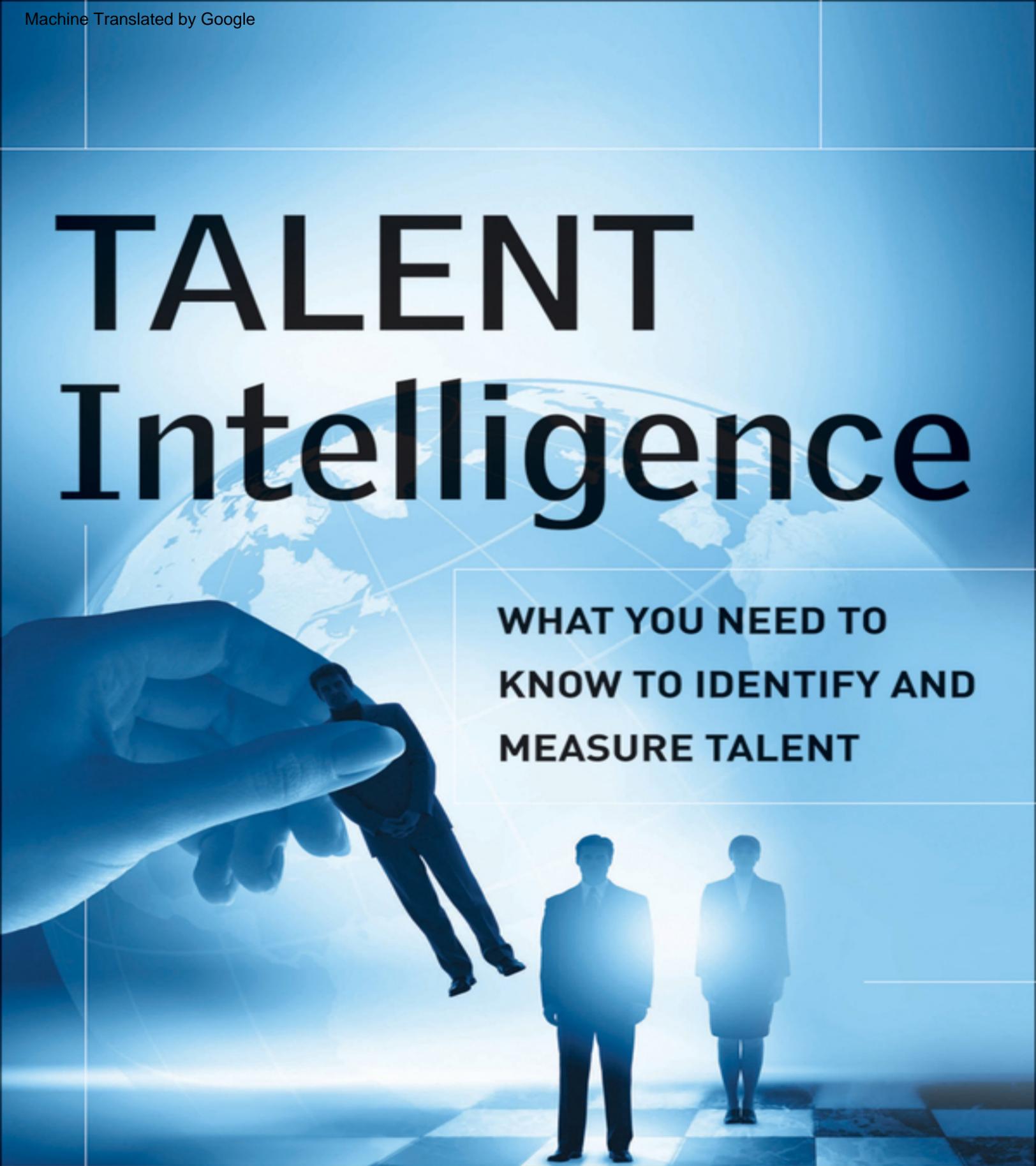


TALENT Intelligence

The background of the cover features a large, semi-transparent globe. In the foreground, a large hand is shown holding a small, dark silhouette of a person in a business suit. Below this, two more silhouettes of people in business attire stand on a checkered floor. The overall color scheme is a gradient of light blue to white.

WHAT YOU NEED TO
KNOW TO IDENTIFY AND
MEASURE TALENT

NIK KINLEY | SHLOMO BEN-HUR

JOSSEY-BASS™
A Wiley Brand

Índice

Mais elogios à *inteligência de talentos*

Folha de rosto

Página de direitos autorais

Dedicação

Agradecimentos

sobre os autores

1: Medição de talentos: está sendo medido?

O papel oculto da medição de talentos

Por que a medição de talentos é mais importante do que nunca

A ineficácia da medição da maioria dos talentos

Por que a medição de talentos não está funcionando

O objetivo deste livro

2: Medidas padrão de talento: quão boas elas são realmente?

Encontrando medidas confiáveis de valores de

talento, habilidades sociais e outros possíveis sinais de talento

Encontrando um caminho a seguir

3: Repensando a medição: qual a melhor forma de prever

Sucesso

Três princípios para decidir o que medir

Medindo Potencial

Da medição de talentos à correspondência de talentos

Mudando a medição de talentos

4: Ferramentas do Comércio: Oito Processos de Coleta

Dados

Duas maneiras básicas de medir talentos

Oito métodos menos tendenciosos para medir talento ou adequação

5: Escolhendo os melhores métodos e ferramentas para você

Negócios

Principais questões na escolha de ferramentas

Fazendo a escolha

6: Construindo as bases para medição de talentos

Por que muitas vezes faltam fundações

Quatro coisas que você deve fazer para que a medição funcione

Duas coisas que você precisa pensar

A Fundação Final: Vinculando Medição ao Desempenho

Partindo de uma base sonora

7: Aproveitando ao máximo os resultados da medição

Usando os resultados consistentemente bem

Usando dados de medição para fazer mais

Construindo uma Cultura de Medição

[Espalhando a experiência](#)

[8: Obtendo a experiência que você precisa](#)

[Fontes de especialização](#)

[Tipos de especialistas](#)

[Usando fornecedores](#)

[No caminho certo para uma implementação bem-sucedida](#)

[9: Fazendo a medição funcionar](#)

[Quatro etapas para fazer a medição funcionar](#)

[Transformando o Mercado](#)

[Apêndice: Perguntas Frequentes](#)

[Índice](#)

Mais elogios à *inteligência de talentos*

“Atrair, selecionar e reter o talento certo é uma vantagem competitiva crítica para as organizações hoje. Neste livro, por vezes chocante e eminentemente útil, os autores expõem alguns dos desafios e complexidades da medição de talentos e mostram como, escolhendo a combinação certa de métodos e ferramentas – e implementando-os de forma consistente – as empresas podem produzir boa inteligência de talentos.”

—**Dr. Nandani Lynton**, diretora de desenvolvimento de liderança, AP Møller - Maersk
A/S

“Prático e provocativo, este livro fornece um roteiro claro e abrangente para eliminar a complexidade e os mitos que cercam a medição de talentos. Leitura essencial para todos os profissionais de RH que desejam uma orientação clara sobre o que medir, como medir e, o mais importante, como transformar os dados em inteligência genuína de talentos.”

—**Ryan Eagar**, Aprendizagem e Desenvolvimento Global, HEINEKEN
International

“Este livro é revelador – ele desafia crenças comuns sobre medição de talentos e esclarece o que é e o que não é possível. Isso mudará a maneira como você pensa sobre o que faz.”

—**Alan Arnett**, chefe de Desenvolvimento de Talentos, XL Group

“Este livro é uma leitura essencial para todos os profissionais e gestores de RH que se preocupam com a gestão de talentos em suas organizações. É um guia altamente prático para medição de talentos que torna este assunto complexo fácil de entender e mais possível de implementar.”

—**Martin Jahn**, chefe de vendas globais de frota, Volkswagen AG

“Este livro inteligente redefine todas as suposições e expectativas sobre a medição de talentos e mostra como as empresas podem identificar melhor o potencial verdadeiramente global dos indivíduos na nossa busca por um caminho asiático para a globalização corporativa.”

—**Toyohiro Matsuda**, chefe de Desenvolvimento de Recursos Humanos na Ásia,
Corporação Mitsubishi

“Neste guia altamente acessível e útil para encontrar e avaliar talentos, os autores conseguiram simplificar a ciência da medição de talentos para leitores de negócios. Embora baseado em pesquisas, o livro evita grande parte do jargão normalmente encontrado na literatura de pesquisa e concentra-se no que é mais relevante para as empresas que tentam identificar talentos. Os autores resumem o que funciona e o que não funciona, destacam os problemas associados às ferramentas de medição e oferecem conselhos práticos e claros sobre como abordar esta tarefa difícil.”

—**Nancy Tippins**, vice-presidente sênior, CEB Valtera; ex-presidente da Divisão de Psicologia Organizacional/Industrial da American Psychological Association “Este livro convincente traz

uma abordagem científica e sistemática para um elemento crítico, mas anteriormente subdesenvolvido, da gestão de talentos - ou seja, como as organizações podem garantir que as pessoas que estão contratando, retendo e promoção são os melhores para seus negócios.

Argumentando que as empresas não podem simplesmente deixar esta questão ao acaso ou às competências naturais dos seus gestores, os autores mostram como as empresas podem alcançar uma vantagem competitiva real no mercado de talentos através de uma abordagem mais sofisticada e eficaz à medição de talentos.

Leitura informativa, esclarecedora e essencial para líderes empresariais e de recursos humanos.”

—**Jackie Wong**, diretor executivo e CEO, Temasek Management

Serviços

Talent Intelligence

**What You Need to Know to Identify
and Measure Talent**

Nik Kinley
Shlomo Ben-Hur

J JOSSEY-BASS™
A Wiley Brand

Imagem da capa: Thinkstock

Design da capa: Adrian Morgan

Copyright © 2013 por John Wiley & Sons, Inc. Todos os direitos reservados.

Publicado por Jossey-Bass,

uma marca Wiley

One Montgomery Street, Suite 1200, São Francisco, CA 94104-4594— www.josseybass.com

Nenhuma parte desta

publicação pode ser reproduzida, armazenada em um sistema de recuperação ou transmitida de qualquer forma ou por qualquer meio, eletrônico, mecânico, fotocópia, gravação, digitalização ou outro, exceto conforme permitido pela Seção 107 ou 108 da Lei Unida de 1976. Lei de Direitos Autorais dos Estados Unidos, sem a permissão prévia por escrito do editor ou autorização por meio do pagamento da taxa apropriada por cópia ao Copyright Clearance Center, Inc., 222 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923, 978-750-8400, fax 978-646-8600 ou na Web em www.copyright.com. Os pedidos de permissão ao editor devem ser endereçados ao Departamento de Permissões, John Wiley & Sons, Inc., 111 River Street, Hoboken, NJ 07030, 201-748-6011, fax 201-748-6008, ou on-line em www.wiley.com/go/permissions.

Limite de responsabilidade/isenção de garantia: Embora o editor e o autor tenham envidado seus melhores esforços na preparação deste livro, eles não fazem representações ou garantias com relação à exatidão ou integridade do conteúdo deste livro e especificamente renunciam a quaisquer garantias implícitas de comercialização. ou aptidão para um propósito específico. Nenhuma garantia pode ser criada ou estendida por representantes de vendas ou materiais de vendas escritos. Os conselhos e estratégias aqui contidos podem não ser adequados à sua situação. Você deve consultar um profissional quando apropriado. Nem o editor nem o autor serão responsáveis por qualquer perda de lucro ou quaisquer outros danos comerciais, incluindo, entre outros, danos especiais, incidentais, consequenciais ou outros. Os leitores devem estar cientes de que os sites da Internet oferecidos como citações e/ou fontes de informações adicionais podem ter mudado ou desaparecido entre o momento em que este artigo foi escrito e o momento em que foi lido.

Os livros e produtos Jossey-Bass estão disponíveis na maioria das livrarias. Para entre em contato com Jossey-Bass diretamente, ligue para nosso Departamento de Atendimento ao Cliente dentro do EUA em 800-956-7739, fora dos EUA em 317-572-3986 ou fax 317-572-4002.

Wiley publica em uma variedade de formatos impressos e eletrônicos e por impressão sob demanda. Algum material incluído nas versões impressas padrão deste livro não podem ser incluídos em e-books ou em impressão sob demanda. Se este livro se refere a mídia como um CD ou DVD que não está incluída na versão que você adquiriu, baixe você <http://booksupport.wiley.com>. Para esse material no <http://booksupport.wiley.com> mais informações sobre os produtos Wiley, visite www.wiley.com.

Dados de catalogação na publicação da Biblioteca do Congresso

Kinley, Nik, encontro.

Inteligência de talentos: o que você precisa saber para identificar e medir talentos /

Nik Kinley, Shlomo Ben-Hur. - Primeira edição.

páginas cm

Inclui referências bibliográficas e índice.

ISBN 978-1-118-53118-1 (tecido); ISBN 978-1-118-64008-1 (ebk); ISBN 978-1-118-64028-9 (ebk); 978-1-118-64007-4 (ebk)

1. Gestão de pessoal. 2. Colaboradores – Classificação de. 3. Funcionários – Recrutamento. I. Ben-Hur, Shlomo, 1962–II. Título.

HF5549.K4994 2013

658,3'01–dc23

2013007356

À Connie, pelo amor e apoio.

Por manter o mundo girando enquanto eu escrevia isso.

*E ao Lukas, pela paciência e por me lembrar que existem outras
coisas além de escrever livros.*

Sim, papai pode jogar agora.—NK

* * *

*Às minhas queridas irmãs Orly, Yula e Inbar,
cada uma talentosa à sua maneira muito especial.—SBH*

Agradecimentos

Como acontece com qualquer outro empreendimento desse tipo, muitas pessoas contribuíram para este livro. Há alguns sem os quais este livro nunca teria acontecido. Há outros que nos ajudaram a desenvolver o nosso pensamento e a formar as nossas ideias, tanto recentemente como ao longo dos anos. E há aqueles que nos ajudaram a escrever e aprimorar o texto. A lista é longa e estamos gratos a todos eles.

Infelizmente, não há espaço suficiente para nomear todos, mas há alguns que devemos mencionar – pessoas que contribuíram diretamente com tempo e esforço para nos ajudar a escrever isto. No topo desta lista estão Lindsay McTeague, nossa brilhante editora do IMD, e as fantásticas Kathe Sweeney, Alina Poniewaz, Bev Miller, Carol Hartland e Alan Venable da Jossey-Bass. Depois, em ordem alfabética, estão Alan Arnett, Laurence Barrett, John Bassett, Georg Bauer, Stephanie Bird, Bill Byham, Jacqueline Davies, Ryan Eagar, Samantha Halverson, Peter Hartmann, Helen Hopper, Christopher Howarth, Martin Jahn, Fiona Laing, David Lawton, Andrew Lopianowski, Nandani Lynton, Rab MacIver, Mikkel Madvig, Farzana Maudarbaccus, Laura McKeaveney, Shauna McVeigh, Gabby Parry, Eyal Pavel, Elisabeth Pircher, David Ringwood, Peter Saville, Robert Sharrock, Nancy Tippins, Caroline Vanovermeire e Jackie Wong .

sobre os autores

Nik Kinley é um consultor independente baseado em Londres, especializado nas áreas de medição e mudança de comportamento há mais de vinte anos. Ele trabalhou com CEOs, trabalhadores de fábrica, prisioneiros condenados à prisão perpétua, funcionários do governo e crianças. As suas funções anteriores incluem chefe global de avaliação do Grupo BP, chefe de aprendizagem do Barclays GRBF e consultor sénior da YSC, a principal consultoria europeia de avaliação e desenvolvimento.

Ele começou sua carreira em cargos comerciais, antes de passar a década seguinte trabalhando em psicoterapia forense. Há dez anos, ele voltou a trabalhar com organizações e, desde então, trabalhou com mais da metade das vinte principais empresas do FTSE, identificando e desenvolvendo talentos em todo o mundo.

Ele agora se especializa em consultoria a empresas para ajudá-las a desenvolver sua inteligência de talentos e melhorar o desempenho de seus funcionários, e em consultoria a fornecedores para ajudá-los a desenvolver talentos e produtos e serviços relacionados ao aprendizado. Ele possui mestrado em psicoterapia sistêmica e bacharelado em psicologia pela Universidade de Londres.

* * *

Shlomo Ben-Hur é psicólogo organizacional e professor de liderança e comportamento organizacional na escola de negócios IMD em Lausanne, Suíça. Suas áreas de foco são os aspectos psicológicos e culturais da liderança e os elementos estratégicos e operacionais da gestão de talentos e aprendizagem corporativa. Além de ensinar liderança em dois dos principais programas do IMD para executivos seniores, ele cria programas e presta consultoria para uma ampla variedade de organizações em todo o mundo.

Antes de ingressar na IMD, passou vinte anos no mundo corporativo, mais recentemente como vice-presidente de desenvolvimento de liderança e aprendizagem do Grupo BP com sede em Londres e anteriormente como diretor de aprendizagem da DaimlerChrysler Services AG em Berlim. Ele obteve seu doutorado em psicologia pela Universidade Humboldt de Berlim. Ele possui um mestrado

bacharelado em psicologia industrial/organizacional e bacharelado em psicologia e ciências políticas pela Universidade Bar-Ilan em Israel.

* * *

Contate os autores em inbox@measuringtalent.com ou confira seu blog com as últimas notícias, informações e conselhos sobre inteligência de talentos em www.measuringtalent.com.

1

Medição de Talentos

Está medindo?

O desafio da inteligência de talentos da maioria das empresas é que ela simplesmente não é tão inteligente.

Ter uma boa inteligência de talentos – uma compreensão precisa das habilidades, conhecimentos e qualidades das pessoas – é essencial para as decisões pessoais que todas as empresas tomam. Se quiserem evitar contratar e promover pessoas aleatoriamente, todas as empresas precisam avaliar e medir os talentos dos indivíduos. É uma tarefa básica e fundamental, que todo gestor e organização realiza, e que todos concordam que precisa ser bem executada. No entanto, todas as evidências disponíveis sugerem que não.

A razão reside na medição do talento – a forma como as organizações recolhem e utilizam informações sobre os talentos dos seus colaboradores – porque parece que esta tarefa crucial é muitas vezes tida como certa, não é bem compreendida ou é realizada de formas que limitam o seu valor para as empresas.

Este livro explica por que isso acontece, o que deu errado e o que as organizações podem fazer para corrigir o problema. E precisam de rectificar isso porque o mundo está a mudar de uma forma que significa que já não conseguirão escapar impunes se não o fizerem bem. Para prosperar nas próximas décadas, as empresas precisarão de boa inteligência sobre talentos e de utilizá-la de forma que lhes proporcione valor real e vantagem competitiva. E para conseguir isso, eles terão que avaliar corretamente o talento. A boa notícia é que eles podem.

O papel oculto da medição de talentos

A medição de talentos é o uso de vários métodos e ferramentas para coletar e utilizar informações sobre os talentos dos indivíduos. Não existe uma maneira única de fazer isso. Algumas organizações confiam na intuição de seus líderes e em simples entrevistas; outros empregam testes online sofisticados. Ambos, porém, têm o mesmo objectivo: identificar se os candidatos a empregos e os actuais funcionários têm as capacidades, os conhecimentos e as características necessárias para os ajudar a si próprios e aos seus negócios a prosperar e a ter sucesso.

Como tarefa, a medição de talentos muitas vezes fica oculta, fazendo parte de processos maiores e mais amplos. No entanto, está lá. É fundamental para recrutamento, promoção, identificação de altos executivos, reestruturação de demissões, desenho organizacional, desenvolvimento individual, garantia de competência em funções técnicas e devida diligência para fusões e aquisições.

Pode ser desconhecido, mas a medição de talentos é uma base fundamental da gestão moderna de talentos. É um alicerce básico para uma gestão bem-sucedida da força de trabalho, ajudando a identificar quem acrescenta valor neste momento e quem poderá fazê-lo no futuro. E embora possa ter sido uma atividade discreta até agora, está prestes a ter o seu dia ao sol.

Por que a medição de talentos é mais importante Do que nunca

A gestão de talentos está a mudar e, ao fazê-lo, leva as empresas a concentrarem-se e a confiarem cada vez mais na medição de talentos.

Há quase quinze anos, a McKinsey declarou que uma “guerra por talentos” estava por vir, e parece que eles acertaram.¹ A globalização e as mudanças demográficas da população estão fazendo com que a competição por talentos aumente de forma constante e persistente e tornando as coisas mais difíceis do que nunca para as empresas. para encontrar o talento de que precisam.

No Ocidente, apenas 18% das empresas afirmam ter talento suficiente para satisfazer as futuras necessidades empresariais, e mais de metade refere que os seus negócios já estão a ser prejudicados pela falta de talento de liderança.² É preocupante que 75% das empresas reportem também dificuldade em preencher vagas.³ O aumento temporário de trabalhadores disponíveis criado pela recessão não é

ajudando também, pois há evidências de que toda a escolha está tornando mais difícil identificar as melhores pessoas.⁴

A situação geralmente não é tão crítica nos mercados emergentes, mas isto irá mudar. Na China, por exemplo, a base predominantemente industrial da sua economia protegeu-a largamente destas preocupações até agora. No entanto, à medida que as indústrias de serviços e a utilização de trabalhadores do conhecimento crescem e o impacto da política do filho único do país é sentido, a China também enfrentará estes desafios.

A guerra por talentos está se tornando global.

Não é uma guerra real, claro, mas haverá baixas e haverá vencedores. Sabemos que as empresas que são melhores na gestão de talentos e mais capazes de encontrar e reter as melhores pessoas tendem a superar o retorno médio do seu setor para os acionistas em cerca de 22%.⁵ Na verdade, tomar boas decisões de contratação e promoção pode ter um impacto maior sobre valor de mercado do que criar um ambiente centrado no cliente, melhorar os benefícios ou ter boas relações sindicais.⁶ E num contexto de competição mais forte por talentos, estas vantagens de desempenho para as empresas que são eficazes na identificação e gestão de talentos deverão aumentar.

Percebendo isso, as organizações alertas estão recorrendo à gestão de talentos em busca de soluções e investindo nela também. Um relatório recente do Departamento do Trabalho dos EUA previu que, nos próximos dez anos, o número de pessoas em profissões de recursos humanos (RH) e gestão de talentos crescerá mais que o dobro da taxa da força de trabalho em geral.⁷ Impulsionada por toda esta atenção e investimento, a gestão de

talentos está a mudar. Talvez o mais notável, e provavelmente muito atrasado, seja o facto de estar a tornar-se muito mais baseado em dados. Os dados pessoais tornaram-se moeda e a *análise da força de trabalho* é a palavra da moda do momento. A ideia é simples e convincente: gerenciar talentos e tomar boas decisões sobre pessoal exige saber o que você precisa, o que tem e o que está disponível. E para tornar isso possível, surgiram novos sistemas de software que prometem ajudá-lo a reunir, gerenciar e usar informações sobre talentos de forma mais eficaz do que nunca.

Você pode presumir que a medição de talentos estaria no centro dessa revolução analítica na gestão de talentos, mas, estranhamente, esse não tem sido normalmente o caso até agora. Em vez disso, esses sistemas de talentos tendem a usar dados como

demografia e distribuições – isto é, composição da força de trabalho. Este tipo de informação administrativa tem utilidade, mas é limitada em termos do que você pode fazer com ela e do valor que pode agregar com ela. Portanto, embora muitas dessas novas ferramentas de gestão de talentos sejam inegavelmente impressionantes, elas são, como todos os outros sistemas, tão boas quanto os dados que você coloca nelas. E neste aspecto, eles estão faltando.

Algumas empresas de maior dimensão procuraram corrigir esta situação, colocando a medição do talento no centro destes sistemas. O Google, previsivelmente, está à frente da curva quando se trata de dados pessoais. Sem saber se estava contratando os melhores candidatos, a empresa começou a desenvolver um banco de dados abrangente que capturava informações sobre atitudes, comportamentos, personalidade, informações biográficas e desempenho profissional dos funcionários atuais. Esta base de dados permitiu à Google desenvolver um algoritmo para prever quais os candidatos ⁸ com maior probabilidade de sucesso na empresa.

— É muito cedo para avaliar a eficácia do algoritmo e este tipo de abordagem não seria adequado para todas as empresas. No entanto, é claramente mais sofisticado na sua abordagem do que a mera demografia e tem potencial para gerar muito mais valor.

Outras organizações estão seguindo o exemplo. Por exemplo, um grande banco de retalho do Reino Unido associou recentemente os resultados do seu inquérito de envolvimento dos funcionários a dados administrativos sobre pessoas, dados de medição e pontuações de feedback do serviço ao cliente para agências bancárias individuais. Como resultado, conseguiu entender melhor o que os gerentes de negócios e de filiais precisavam fazer para melhorar a experiência do cliente.

Assim, as empresas estão a começar a perceber o potencial de medir o talento de forma sistemática e combinar dados de talento com outras informações para produzir insights de valor comercial real. Isso pode parecer uma boa notícia e uma grande oportunidade. E isso é. Mas só pode ser aproveitada como uma oportunidade se a medição do talento funcionar e produzir inteligência de boa qualidade, e é aí que as coisas se tornam preocupantes.

A ineficácia da maioria dos talentos

Medição

Infelizmente, a grande maioria das organizações é ineficaz na forma como medem o talento. Mesmo entre as empresas que medem o talento de forma eficaz, a maioria utiliza a informação que este fornece de formas que significam que obtêm apenas uma pequena margem do valor real que este pode proporcionar.

Por exemplo, inquéritos mostram que menos de um terço dos líderes empresariais classificam os processos de seleção das suas empresas como eficazes.⁹ Na verdade, embora considerem a seleção como a tarefa mais importante da gestão de talentos, também a consideram a menos eficaz.¹⁰ Isto é não se limitando apenas a contratar. Os resultados de outros processos de identificação de talentos – como promoção, benchmarking ou identificação de potenciais futuros líderes – não são muito melhores. Isso pode ser difícil de ouvir, e seu primeiro instinto pode ser descartá-lo ou racionalizá-lo. Mas fica pior.

Nos últimos trinta anos, as empresas investiram pesadamente na tentativa de encontrar as melhores pessoas, na medida em que este período testemunhou o desenvolvimento de uma indústria global de identificação de talentos. Existe o mercado de recrutamento empresarial – as empresas de recrutamento cujas receitas anuais antes da recessão foram estimadas em mais de 10 mil milhões de dólares em todo o mundo. E há ainda o mercado especializado de medição de talentos, estimado em mais de 3 mil milhões de dólares por ano a nível mundial.

Com todo este investimento, seria de esperar que as empresas tivessem melhorado significativamente a sua capacidade de identificar talentos e contratar as pessoas certas. No entanto, quando comparamos pesquisas de trinta anos atrás sobre o desempenho dos novos funcionários com pesquisas de hoje, não é isso que encontramos. Em vez disso, a taxa de insucesso entre os novos funcionários parece ter aumentado. Há trinta anos, estimava-se que cerca de um terço de todos os novos funcionários fracassavam.¹¹ Hoje, as taxas de insucesso relatadas variam entre 30 e 67 por cento, com uma média de cerca de 50 por cento.¹²

O que é chocante nisto não é tanto a elevada taxa de insucesso ou mesmo o aumento das taxas de insucesso ao longo das últimas décadas, mas o facto de a indústria da medição não ter tido qualquer impacto perceptível sobre estas taxas. De alguma forma, apesar do investimento maciço na medição e da adopção generalizada de métodos e ferramentas sofisticados, não parece ter conseguido melhorias significativas nas taxas de insucesso. Não faltam casos

estudos que mostram organizações individuais que realizaram um excelente trabalho nesta área, mas, de forma geral, esse sucesso simplesmente não é partilhado.

Em quase todas as outras áreas de negócio, investir tanto dinheiro e não reduzir as taxas de insucesso seria inaceitável – ou pelo menos deveria ser. Como observaram vários comentadores, num mundo onde as organizações colocam um foco infalível nos resultados, parecem tolerar taxas de sucesso surpreendentemente baixas quando se trata de contratar e promover pessoas.¹³ Na verdade, é difícil pensar em qualquer outra área. de gestão onde tal mau desempenho seria tolerado.¹⁴

Isso não quer dizer que a tarefa seja fácil. A enorme complexidade e o número de variáveis envolvidas são muitas vezes subestimados, e algumas das razões e circunstâncias que levam as pessoas ao fracasso não são previsíveis.¹⁵ Por esta razão, é pouco provável que algum dia alcancemos 90 por cento das nossas decisões relativas a pessoal sendo altamente eficazes. Mas deveríamos estar fazendo melhor do que estamos.

Então, o que está acontecendo? Uma possibilidade óbvia que vem à mente é que os métodos atuais de medição de talentos não funcionem ou mesmo que o “talento” não possa ser medido. Mas décadas de pesquisa demonstraram inequivocamente que alguns métodos e ferramentas de medição são melhores para prever o desempenho geral e seus elementos individuais do que o procedimento de seleção tradicional e básico de usar apenas entrevistas não estruturadas.¹⁶ Na verdade, estudo após estudo deixou claro esse ponto. até que não seja mais uma questão de debate. Além disso, se a medição precisa do talento não fosse possível, ninguém estaria a fazer qualquer progresso. Mas não é isso que vemos. Em vez disso, parece haver bolsas de excelência rodeadas por uma falta geral de progresso.

Estudos mostram, por exemplo, que a medição eficaz do talento nos processos de recrutamento e promoção pode levar à redução da rotatividade, à melhoria dos níveis de desempenho e à integração mais rápida e ao tempo para a produtividade total. Na verdade, foi demonstrado que a medição eficaz do talento na contratação de executivos resulta em uma probabilidade oito vezes maior de as empresas contratarem alguém que mantêm e posteriormente promoverem.¹⁷ E não é apenas nas taxas de sucesso que uma boa medição pode ter impacto. O uso de algumas ferramentas de medição demonstrou ser capaz de reduzir o absentismo e diminuir tanto os acidentes de trabalho quanto os roubos de funcionários.

Portanto, a medição *pode* funcionar e a sua utilização crescente ao longo dos últimos trinta anos deveria ter tido um impacto maior. De alguma forma, em algum lugar, algo deu errado. E é uma questão crítica, porque se as empresas não conseguirem fazer com que a medição de talentos funcione, o resto das suas atividades de gestão de talentos provavelmente será insuficiente.

Por que a medição de talentos não está funcionando

No nosso trabalho com organizações de todo o mundo, analisando os problemas que enfrentam na medição de talentos, encontramos cinco desafios comuns: **1.** A medição de talentos

é inevitavelmente complexa.

2. É difícil saber o que funciona.

3. Os métodos de medição nem sempre atendem às necessidades do negócio.

4. A implementação é esquecida.

5. As empresas carecem de experiência.

Cada desafio por si só pode limitar significativamente a capacidade da medição de ter o tipo de impacto que esperaríamos. Mas, pela nossa experiência, a maioria das organizações enfrenta dificuldades em todas as cinco frentes.

A medição de talentos é inevitavelmente complexa É difícil fazer algo bem feito se

você não o compreender completamente, e a medição de talentos é um negócio altamente técnico. Na verdade, tem as suas próprias subáreas de especialização, como a matemática da concepção de testes, que muitos profissionais de medição não compreendem completamente. É claro que nem todos precisam conhecer todos os detalhes técnicos, mas mesmo no nível operacional, a medição pode ser complexa.

Para começar, você precisa saber o que deseja medir. As empresas geralmente sabem disso em um nível amplo – por exemplo, querem saber se alguém é um líder em potencial para o futuro. No entanto, saber o que medir especificamente pode ser muito mais difícil. São competências comportamentais e, em caso afirmativo, quais? Você deve procurar inteligência? Personalidade? Ambição? E como saber quais qualidades fazem a maior diferença em quais situações?

Além disso, e se o melhor teste a utilizar para prever o desempenho futuro também for aquele que mostra maior preconceito contra alguns grupos raciais? Ou então, e se uma organização quiser usar uma ferramenta de medição consistente em todos os seus escritórios ao redor do mundo, mas alguns países tiverem regulamentações que controlam quais medidas podem ser usadas? Na verdade, essas são algumas das complexidades mais comuns que as empresas enfrentam e podem criar problemas significativos.

A complexidade não termina quando você decide o que medir. Você então tem que escolher a ferramenta certa para a tarefa, e aqui você se depara com a questão espinhosa de como garantir que está medindo com precisão o que se propôs avaliar. Por exemplo, encontramos um grande banco global que, no seu escritório em Singapura, utilizou um teste respeitado para avaliar a inteligência de todos os candidatos a empregos. No entanto, avaliava todos os candidatos, independentemente da sua formação, através de testes escritos em inglês. A lógica era bastante simples: queria ser capaz de comparar a inteligência dos candidatos com a das pessoas na sede do Reino Unido. A complexidade que a empresa não compreendeu, contudo, foi a de que não estava a obter uma leitura verdadeira e precisa da informação porque as capacidades linguísticas dos candidatos estavam a afetar o seu desempenho no teste. O que a empresa deveria ter feito era utilizar testes de inteligência na língua nativa dos candidatos e, se quisesse avaliar também a sua capacidade em inglês, deveria também ter administrado um teste de competências linguísticas separado.

É claro que a complexidade em si não é um problema. Torna-se problemático apenas quando a complexidade não é reconhecida ou é subestimada. Portanto, é lamentável que muitos fornecedores, num esforço para não assustar potenciais clientes, tendam a minimizar as complexidades e a manter o funcionamento interno da medição fora de vista. É comercialmente compreensível e, possivelmente, do ponto de vista do cliente, preferível. Afinal, vivemos em um mundo em que a conveniência, a simplicidade e as soluções “just-do-it” são valorizadas. Mas compreender a complexidade pode, por vezes, ser necessário para que as coisas funcionem eficazmente, e isto é certamente verdade para a medição.

A medição é uma questão complexa e, para ser bem feita, precisa ser tratada como tal. Não fazer isso significará que, faça o que fizer, é provável que não funcione.

É difícil saber o que funciona

Para aumentar a complexidade está o fato de que encontrar a solução certa pode ser difícil. O mercado de medição está repleto de diferentes métodos e ferramentas, e a escolha pode ser confusa. As informações sobre quais ferramentas devem ser usadas, quando e quais funcionam melhor tendem a vir de uma das três fontes:

1. *Pesquisadores acadêmicos* – que nem sempre estão interessados nas mesmas questões que as organizações e cujas descobertas muitas vezes precisam de tradução para leitores não acadêmicos

2. *Fornecedores* – cuja comoditização dos métodos de medição cria um conflito de interesses em termos de relatar objetivamente sua eficácia 3. *Colegas em outras organizações* – cujos interesses, como os dos fornecedores, não são atendidos pelo relato de descobertas negativas Em teoria, a melhor fonte de a

informação deve ser pesquisa acadêmica porque é a única fonte confiável e objetiva. No entanto, os inquéritos mostram que tanto os profissionais de RH como os líderes empresariais raramente leem revistas acadêmicas e muitas vezes consideram a investigação contraditória ou irrelevante.¹⁸ E quem pode culpar?

— eles? A literatura de pesquisa pode ser difícil de acessar e ainda mais difícil de entender.

Como preparação para este livro, lemos mais de mil artigos, portanto, com alguma autoridade, podemos confirmar que eles podem ser difíceis de entender e totalmente entorpecentes.

O resultado é que as empresas tendem a ser relativamente desinformadas sobre pesquisas de medição e, em vez disso, precisam confiar no que os fornecedores lhes dizem.

No entanto, sem fontes objetivas de informação, os líderes empresariais e de RH muitas vezes relatam sentir-se intimidados pela aparente experiência dos fornecedores – ou pelo menos incapazes de questionar ou desafiar o que os fornecedores lhes dizem.

A importância disto é que as organizações precisam questionar e desafiar o que ouvem. Alguns fornecedores, serviços e ferramentas excelentes estão no mercado, mas estima-se que existam mais de dois mil editores de testes apenas nos Estados Unidos, e apenas uma minoria deles se envolve em estudos de validade adequados.¹⁹ Portanto, apenas uma pequena percentagem de os fornecedores podem afirmar com qualquer autoridade objetiva que sabem que seus métodos de medição funcionam genuinamente.

Além disso, mesmo quando dispõem de provas da qualidade das suas ferramentas, esta informação não pode ser considerada pelo seu valor nominal. A razão reside na tendência preocupante de enviesamento de relatórios: a tendência das pessoas publicarem apenas resultados positivos ou que promovam os seus argumentos ou produtos.

Medição é, claro, um negócio e entendemos que neste ambiente comercial os fornecedores precisam se apresentar bem. Mas pesquisas recentes mostram que o preconceito nos relatórios é muito mais prevalente do que se poderia esperar em um setor que afirma ser baseado na ciência.

A um nível mais amplo, por exemplo, há evidências de que os resultados da investigação académica são menos favoráveis sobre o sucesso da medição do que a investigação produzida por fornecedores.²⁰ Mais especificamente, estudos identificaram distorções nos relatórios por parte de alguns editores de testes psicométricos muito conhecidos.²¹ O O editor de um dos testes de personalidade mais utilizados a nível mundial, por exemplo, afirma que a ferramenta tem grande validade, mas uma análise realizada por um organismo independente respeitado concluiu que “o teste sofre de uma fiabilidade questionável e de uma validade desconhecida. Seu uso não é recomendado.”²²

Provavelmente o exemplo mais público da questão é a história da inteligência emocional. Em meados da década de 1990, o psicólogo e autor Daniel Goleman trouxe à tona a ideia de que as habilidades emocionais são importantes para o sucesso da liderança. No verso do livro havia uma série de ferramentas que afirmavam medir a inteligência emocional, e com elas vinham afirmações de que poderiam ser responsáveis por 80% dos fatores que determinam o sucesso.

Quase vinte anos depois, no entanto, existem agora pesquisas independentes esmagadoras que mostram que as medidas de inteligência emocional são, na verdade, alguns dos preditores de sucesso menos eficazes. Isto não significa que a inteligência emocional não seja importante para a liderança. Significa simplesmente que as medidas do mesmo não são tão boas em prever o sucesso como inicialmente alegado. No entanto, se pesquisar estas medidas no Google, encontrará as mesmas afirmações originais e pesadas ainda feitas por alguns fornecedores de renome que as vendem, sem menção às décadas de investigação independente e conclusões em contrário.

Esta prevalência de valores de validade tendenciosos torna as ações recentes de um dos maiores fornecedores de testes do mundo ainda mais preocupantes. Parece ter alterado os seus termos contratuais para impedir a investigação independente sobre

a validade de seus testes sem sua aprovação e permissão. Em nossa opinião, isso joga pela janela qualquer tipo de pretensão sobre ciência objetiva.

Portanto, a medição não é apenas um campo complexo, técnico e muitas vezes impenetrável, mas também não é fácil saber em quem e em que confiar. Não é de admirar que, ao pedir recentemente a nossa ajuda para implementar um novo processo de medição de talentos, uma das maiores empresas do mundo tenha dito que se sentia “vulnerável” ao mercado.

Neste momento, pode parecer que não existe uma forma fácil de determinar se as medidas e ferramentas realmente funcionam. Mas tudo que você precisa saber é quais perguntas fazer e o que procurar nas respostas. E as empresas têm aqui a oportunidade não apenas de descobrir quais ferramentas funcionam, mas também de mudar a forma como o mercado de medição funciona e torná-lo mais fácil de navegar. Por exemplo, se deixarem de utilizar fornecedores que não fornecem informações de validade adequadas, esses fornecedores começarão a produzi-los ou desaparecerão. E se as empresas simplesmente se recusarem a recorrer a fornecedores que proibam a investigação independente das suas ferramentas, então esses fornecedores em breve voltarão a permiti-la. Longe de ser desesperadora, a realidade da situação é que munido de apenas um pouco de conhecimento, você pode fazer uma grande diferença.

Os métodos de medição nem sempre atendem

Necessidades de negócios

A escolha de quais medidas e ferramentas utilizar é complicada pelo facto de terem sido tradicionalmente desenvolvidas sem considerar a forma como as organizações as utilizam. Como resultado, pesquisadores e fornecedores às vezes desenvolveram métodos de medição que parecem ótimos em teoria e são fortemente capazes de prever o desempenho, mas que não foram usados ou não são muito apreciados pelas empresas.

O maior exemplo disto pode ser visto nos artigos académicos que expressam surpresa pelo facto de as empresas ignorarem tão frequentemente uma das conclusões mais aceites na investigação de medição: que as entrevistas estruturadas tendem a ser muito mais capazes de prever o desempenho do que as entrevistas não estruturadas. Esta surpresa revela uma falta de compreensão de que o objectivo das entrevistas para as empresas não é apenas prever o desempenho. As entrevistas também precisam

deixar os candidatos com uma impressão positiva da empresa e dar aos gestores a oportunidade de avaliar como seria a sua relação de trabalho com os candidatos. No entanto, as propostas para estruturar fortemente as entrevistas, que no sentido mais estrito não permitem quaisquer perguntas improvisadas, claramente não reconhecem estes objectivos adicionais. Alguns investigadores sugeriram que a razão pela qual as entrevistas estruturadas não são mais utilizadas é porque os seus benefícios não foram claramente comunicados.²⁴ A realidade é que simplesmente não satisfazem as necessidades empresariais. —

Além disso, a maioria dos pesquisadores e desenvolvedores de testes consideram que o objetivo da medição é a previsão do desempenho no trabalho. Actualmente, o critério para determinar se uma medida é considerada válida ou eficaz é se ela consegue prever quem recebe as melhores classificações de desempenho global. Isto certamente parece razoável, e de fato é, na medida em que este tipo de informação pode ser importante na tomada de decisões sobre as pessoas. No entanto, a ênfase na previsão do desempenho tem sido tão forte que custou também a tentativa de desenvolver ferramentas que possam prever outros factores que podem afectar o sucesso de uma pessoa.

Por exemplo, os gerentes de contratação geralmente não estão interessados apenas em quem é mais capaz ou poderia teoricamente ter melhor desempenho. Eles também tendem a se interessar por fatores como se os novos funcionários em potencial se darão bem com eles, se se enquadrarão nos valores da empresa ou se trabalharão bem com seus colegas de trabalho. Estas questões podem não parecer tão convincentes quanto o provável nível geral de desempenho dos candidatos. No entanto, são fundamentais para o sucesso dos indivíduos a longo prazo e são algumas das razões mais frequentes pelas quais as pessoas eventualmente “fracassam” numa função, apesar da considerável capacidade aparente. Vamos ser sinceros: se o seu gerente não gosta de você, é provável que você não tenha sucesso, não importa o quão bom você seja no papel.

Para ser justo, houve uma mudança nos últimos anos. Os fornecedores estão começando a produzir ferramentas mais fáceis de usar e a observar uma gama mais ampla de fatores que levam ao sucesso. E, claro, alguns fornecedores são melhores nisso do que outros. Mas, em geral, a mudança foi tardia, lenta e mínima, e ainda há um longo caminho a percorrer.

A implementação é esquecida

Saber o que medir e como medir pode ser o desafio mais óbvio que as empresas enfrentam quando se trata de avaliar talentos, mas não são os maiores. Na verdade, apesar de tudo o que dissemos sobre como é difícil saber o que funciona, a escolha dos processos de medição é geralmente a coisa mais fácil de acertar. É todo o resto que é muito mais difícil para as empresas fazerem de forma eficaz – coisas como a forma como utilizam os resultados da medição para tomar decisões, quão bem integram as atividades de medição com outros processos e até que ponto utilizam os dados de medição para informar o seu pessoal mais amplo. estratégia.

A importância destas questões de implementação é que, se lhes for dada atenção insuficiente, podem limitar fundamentalmente o valor e a utilidade da inteligência que a medição de talentos produz. No entanto, atenção insuficiente é exactamente o que estas questões normalmente recebem.

Trabalhando tanto dentro das organizações como como consultores externos a elas, perdemos a conta do número de vezes que fomos solicitados a ajudar a configurar um novo processo de medição ou a identificar a melhor ferramenta a utilizar. Mas raramente nos perguntaram como fazer maior uso dos dados de medição ou como desenvolver as atitudes e a abordagem de uma empresa para a utilização dos dados. No entanto, na nossa experiência, são questões aparentemente periféricas que muitas vezes restringem e limitam o impacto e o valor potenciais dos processos de medição.

Por exemplo, uma das vantagens mais fáceis com os dados de medição recolhidos em processos de recrutamento é utilizar esta informação para ajudar a adaptar o apoio inicial ao desenvolvimento de novos ingressantes. No entanto, a investigação mostra que apenas 19 por cento das empresas o fazem.²⁵ É certamente bastante comum ouvir falar da importância dessas questões, mas a realidade é que, muitas vezes, são uma reflexão tardia e, por isso, não são implementadas de forma eficaz, se é que o são. .

A vergonha de tudo isto é que a medição pode fazer muito mais do que apenas orientar e apoiar as decisões e o desenvolvimento de cada pessoa.

Na verdade, não fazer mais com os resultados é provavelmente a maior oportunidade perdida que existe com a medição. Com o advento da análise de talentos, a situação está mudando à medida que as empresas analisam mais de perto para que podem usar os dados de medição, mas ainda têm muito que se atualizar.

Falta experiência nas empresas

Finalmente, para enfrentar os primeiros quatro desafios com sucesso, você mesmo precisa ter experiência em medição ou ter acesso a alguém que tenha. Infelizmente, as pessoas que tomam decisões sobre questões de medição e gerenciam fornecedores frequentemente têm pouco conhecimento desse tipo e pouca experiência independente disponível.²⁶ Como resultado, muitas vezes eles usam os processos de medição errados para suas necessidades ou os usam de maneiras que limitam seu impacto.

Um número crescente de empresas emprega especialistas para ajudá-las a navegar no mercado e gerenciar processos. No entanto, essas funções são tipicamente de nível júnior e de natureza predominantemente tática. Como resultado, podem ter pouca influência na estratégia de medição. É claro que muitas empresas mais pequenas não podem pagar ou justificar a contratação de especialistas e, por isso, têm de encontrar e confiar em especialistas e fornecedores externos. Em si, não há nada de errado com isso. Mas com pouco conhecimento da área, não é fácil ser eficaz na escolha e gestão de fornecedores.

Num esforço para navegar neste campo, as empresas recorrem frequentemente ao que Peter Saville, um dos pais da medição moderna, chama de *validade da fé*. Esta é a tendência de se apegar a testes ou fornecedores específicos que são familiares, em vez de considerar objetivamente o que funciona melhor.²⁷ No entanto, as pesquisas mostram uma grande diversidade de opiniões entre os profissionais de RH sobre quais métodos de medição funcionam melhor.²⁸ E parecem existir grandes lacunas entre o que a investigação nos diz ser a melhor abordagem e o que os profissionais e as empresas acreditam e de facto fazem.²⁹

Por exemplo, o altamente popular Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) continua a ser utilizado em processos de selecção, embora os distribuidores de testes afirmem repetidamente que não deve ser aplicado neste contexto.³⁰ Como exemplo mais geral, há a continuação uso da grafologia em lugares como [31](#) e França, apesar de uma grande quantidade de evidências que demonstram a sua falta de eficácia. Recentemente, encontramos uma empresa que afirmava que a medida usada para ajudar a identificar quais candidatos contratar estava certa em 95% das vezes. No entanto, esta crença na ferramenta parece ser infundada. A empresa nunca avaliou e no manual técnico da ferramenta o fornecedor sugere que ela

poderia ser responsável por apenas 3% das razões pelas quais as pessoas têm sucesso. Algo não corresponde.

Isto não quer dizer que as empresas precisem de saber tudo sobre medição – longe disso. É claro que quanto mais acesso à experiência eles tiverem, melhor. Mas estamos convencidos de que mesmo as empresas mais pequenas, sem acesso a conhecimentos especializados independentes, podem gerir com sucesso a medição e fazê-la funcionar para elas. Tudo o que precisam é de uma compreensão básica dos desafios, do conhecimento das perguntas fundamentais que devem sempre fazer e da consciência de como podem tirar o máximo partido da medição.

O objetivo deste livro

A partir dessas cinco questões, fica óbvio por que pode ser difícil fazer uma medição correta e por que tanto a medição quanto a inteligência de talentos que ela produz parecem estar tendo pouco impacto.

O objetivo deste livro é mostrar como as organizações podem superar esses desafios. Portanto, não se trata de como fazer medições – como conduzir uma entrevista ou os vários algoritmos para selecionar candidatos. Trata-se de como implementar a medição de forma a produzir boa inteligência sobre talentos e ter um impacto genuíno nos resultados financeiros.

Além disso, uma das principais mensagens deste livro é que as soluções necessárias para fazer a medição funcionar estão dentro das organizações. Por mais que os fornecedores tentem produzir e promover novas ferramentas e testes mais brilhantes, mais curtos e mais inteligentes, são as organizações que detêm a chave para o progresso. Na verdade, existem algumas coisas simples que todas as empresas podem fazer e que têm o potencial de transformar a eficácia da medição de talentos e, portanto, a qualidade da sua inteligência de talentos.

Nos capítulos a seguir, guiaremos você pelas três coisas básicas que as empresas precisam saber e acertar para fazer a medição funcionar:

- Eles precisam saber o que medir.
- Eles precisam saber como medi-lo.
- Eles precisam saber como implementar medições e usar os resultados.

[Os capítulos 2 e 3](#) tratam do que medir. Começamos no [capítulo 2](#) examinando as [medidas padrão de talento](#) – alguns dos fatores comuns

que as empresas analisam para tentar avaliar o talento das pessoas – coisas como experiência, competências, inteligência e personalidade. E apresentamos um resumo acessível do que as pesquisas mais recentes têm a dizer sobre quais desses fatores - se houver algum - podem ser genuinamente usados para identificar talentos. No [capítulo 3](#), [exploramos](#) algumas coisas simples que todas as empresas podem fazer para melhorar drasticamente as suas hipóteses de prever com precisão quem tem maior probabilidade de sucesso.

[Os Capítulos 4 e 5](#) [tratam](#) de como medir. [O Capítulo 4](#) [descreve os vários](#) métodos e ferramentas que podem ser utilizados e [o Capítulo 5](#) [centra-se na forma](#) como as empresas podem escolher melhor qual utilizar: os princípios básicos que precisam de saber e as perguntas que precisam de colocar.

[Os Capítulos 6, 7 e 8](#) [tratam](#) de como implementar a medição de talentos e usar os resultados. No [capítulo 6](#), [examinamos](#) os fundamentos sobre os quais a medição de talentos precisa ser construída para ser eficaz – as coisas que precisam estar implementadas para que tenha o impacto que deveria. [O Capítulo 7](#) [trata de como as empresas](#) podem garantir que o resultado da medição, a inteligência fornecida, seja utilizado com o melhor efeito. E no [capítulo 8](#), [exploramos](#) como as [empresas podem](#) obter o conhecimento necessário para fazer todas essas coisas, bem como a melhor forma de escolher e gerenciar fornecedores de medição.

No [capítulo 9](#), [tiramos](#) algumas conclusões sobre o estado do mercado e damos indicações para o futuro. Terminamos com uma nota prática com um apêndice que fornece respostas a algumas perguntas frequentes que ouvimos de líderes de RH e empresariais.

Como ler este livro

Este livro contém muitas informações, algumas bastante técnicas e outras muito práticas. Acreditamos que ter uma compreensão básica de questões técnicas é importante para tomar boas decisões práticas sobre como utilizar a medição de talentos. Portanto, os capítulos anteriores do livro concentram-se mais nessas questões técnicas, antes de passarmos para questões práticas a partir do [capítulo 6](#).

Esperamos que os leitores leiam os capítulos em ordem. Contudo, estamos cientes de que diferentes leitores estarão interessados em diferentes elementos do livro e que quase todos os leitores serão pessoas muito ocupadas. Então:

- Se você estiver interessado principalmente em ler um resumo acessível de algumas das pesquisas técnicas mais recentes sobre como medir talentos, poderá começar pelos [capítulos 2 e 4](#).
- Se estiver mais interessado em compreender algumas das considerações práticas envolvidas na escolha da medida, método ou ferramenta a utilizar, poderá começar pelos [capítulos 3 e 5](#) e [pelas secções](#) relevantes no apêndice.
- Se você estiver interessado principalmente em saber como implementar e utilizar melhor a medição de talentos em sua organização, poderá começar [pelos capítulos 6, 7 e 8](#).

Mais do que qualquer outra coisa, este livro é um apelo às armas, um apelo à acção. As próprias empresas – e não apenas fornecedores externos ou consultores especializados – precisam agir para que a medição funcione, porque só elas podem fazê-lo. Caso contrário, as actuais taxas de insucesso permanecerão tão fixas durante os próximos trinta anos como têm sido nos últimos trinta. E sem progressos nestas taxas, a gestão de talentos como um todo permanecerá intrinsecamente limitada no que pode alcançar, e as empresas perderão uma oportunidade de melhor desempenho e valor para os accionistas.

As empresas podem ainda não ter tomado medidas, mas os crescentes desafios em matéria de talentos e a necessidade de uma inteligência de talentos fiável fornecem uma razão convincente para o fazer agora. É claro que as empresas que não agirem não entrarão em colapso da noite para o dia ou notarão uma queda repentina nos lucros. No entanto, lenta e insidiosamente, os seus concorrentes que agirem irão ganhar terreno sobre eles. Grandes ou pequenas, globais ou locais, as organizações precisam fazer isso da maneira certa. É hora de fazer a medição funcionar.

Notas

- [1.](#) Chambers, EG, Foulton, M., Handfield-Jones, H., Hankin, SM, & Michaels III, EG (1998). A guerra por talentos. *McKinsey Quarterly*, 3, 44–57.

- [2.](#) Barqueiro, J., & Wellins, RS (2011). *Previsão de liderança global*. Pittsburgh, PA: Dimensões de Desenvolvimento Internacional; Bersin & Associados. (2011). *TalentWatch Q1 2011 – o crescimento global cria uma nova guerra por talentos*. Oakland, CA: Bersin & Associates.
- [3.](#) Instituto Chartered de Pessoal e Desenvolvimento. (2011). *Recursos e planejamento de talentos. Relatório anual de pesquisa*. Londres: Autor; Sociedade de Gestão de Recursos Humanos. (2011). *O impacto contínuo da recessão: recrutamento e lacuna de competências*. Alexandria, VA: Autor.
- [4.](#) Instituto Chartered de Pessoal e Desenvolvimento. (2011).
- [5.](#) Axelrod, EL, Handfield-Jones, H., & Welsh, T. (2001). A guerra pelo talento, parte dois. *McKinsey Quarterly*, 2, 9–11; Huselid, MA (1995). O impacto das práticas de gestão de recursos humanos na rotatividade, produtividade e desempenho financeiro corporativo. *Jornal da Academia de Administração*, 38(3), 635–872; Combs, J., Liu, Y., Hall, A. e Ketchen, D. (2006). Quanto são importantes as práticas de trabalho de alto desempenho? Uma meta-análise de seus efeitos no desempenho organizacional. *Psicologia Pessoal*, 59, 501–528.
- [6.](#) Watson Wyatt. (2002). *Vinculando capital humano e valor para o acionista: Índice de capital humano. Quarto relatório de inquérito europeu*. Londres: Watson Wyatt Worldwide.
- [7.](#) Lacey, AT e Wright, B. (2010). *Projeções de emprego ocupacional para 2018*. Obtido em <http://www.bls.gov/opub/mlr/2009/11/art5full.pdf>
- [8.](#) Hansell, S. (2007, 3 de janeiro). [A resposta do Google para preencher vagas é um algoritmo. New York Times.](#)
- [9.](#) Instituto Chartered de Pessoal e Desenvolvimento. (2011).
- [10.](#) Barqueiro, J., & Wellins, RS (2011). *Previsão de liderança global*. Pittsburgh, PA: Dimensões de Desenvolvimento Internacional.
- [11.](#) Drucker, PF (1985, julho-agosto). Como tomar decisões sobre pessoas. *Revisão de Negócios de Harvard*, 22–26.
- [12.](#) Hogan, R. (2010). *Como defender a medição da personalidade*. Tulsa, OK: Avaliações Hogan.
- [13.](#) Cohen, DS (2001). *Vantagem de talento*. Ontário, Canadá: Wiley.
- [14.](#) Cohen. (2001).

[15.](#) Highhouse, S. (2008). Confiança teimosa na intuição e na subjetividade na seleção de funcionários. *Psicologia Industrial e Organizacional*, 1, 333–342.

[16.](#) Cook, M. (2009). *Seleção de pessoal: Agregando valor por meio das pessoas* (5ª ed.). Chichester, Reino Unido: Wiley; Schmidt, FL e Hunter, JE (1998).

A validade e utilidade dos métodos de seleção em psicologia pessoal: implicações práticas e teóricas de 85 anos de resultados de pesquisas.

Boletim Psicológico, 124(2), 262–274.

[17.](#) Landis, D., Brousseau, KR, & Johnson, PN (2011). *A avaliação pré-contratação melhora o fluxo de talentos executivos*. Los Angeles, CA: Instituto Korn/Ferry.

[18.](#) Rynes, SL, Colbert, AE e Brown, KG (2002). Crenças dos profissionais de RH sobre práticas eficazes de recursos humanos. *Gestão de Recursos Humanos*, 41(1), 149–174; Buckley, MR, Ferris, GR, Bernardin, H.

J. e Harvey, MG (1998). A desconexão entre a ciência e a prática da gestão.

Horizontes de Negócios, 41(2), 31–38; Terpstra, DE e Rozell, EJ (1998). Percepções dos executivos de recursos humanos sobre a pesquisa acadêmica. *Jornal de Negócios e Psicologia*, 13, 19–29.

[19.](#) Hogan, R. (2005). Em defesa da medição da personalidade: vinho novo para velhos chorões. *Desempenho Humano*, 18(4), 331–341.

[20.](#) Russell, CJ, Settoon, RP, McGrath, RN, Blanton, AE, Kidwell, RE, Lohrke, FT, et al. (1994). Características do investigador como moderador da pesquisa de seleção de pessoal: uma meta-análise. *Jornal de Psicologia Aplicada*, 79, 163–170.

[21.](#) McDaniel, MA, Rothstein, HR e Whetzel, DL (2006).

BIAS de publicação: um estudo de caso de quatro fornecedores de testes.

Psicologia Pessoal, 59, 927–953.

[22.](#) Spies, RA, & Plake, BS (Eds.). (2005). *O décimo sexto anuário de medições mentais*. Lincoln, NE: Instituto Buros de Medições Mentais.

[23.](#) Grupo Hay. (nd). *Inteligência emocional e social para uma liderança eficaz*.

Recuperado em 16 de novembro de 2011, em <http://>

www.haygroup.com/leadershipandtalentdemand/leadershipsolutions/development-programs/emotional-leadership.aspx

- [24.](#) Roulin, N. e Bangerter, A. (2012). Compreendendo a lacuna entre acadêmico e profissional para entrevistas estruturadas: As entrevistas “comportamentais” são difusas, as entrevistas “estruturadas” não. *Jornal Internacional de Seleção e Avaliação*, 20, 149–158.
- [25.](#) MacKinnon, RA (2010). *Levantamento de avaliação e gestão de talentos*. Londres: TalentQ.
- [26.](#) Terpstra, DE (1996). A busca por métodos eficazes. *Foco de RH*, 73, 16–17; Terpstra, DE e Rozell, EJ (1997). Atitudes dos profissionais de gestão de recursos humanos em relação às informações da pesquisa acadêmica. *Relatórios Psicológicos*, 80, 403–412.
- [27.](#) Saville, P., Maclver, R., Kurz, R., & Hopton, T. (2008, janeiro). *Projeto Epsom: Quão válido é o seu questionário?* Artigo apresentado na Conferência da Divisão de Psicologia Ocupacional da Sociedade Britânica de Psicologia, Stratford-upon-Avon.
- [28.](#) Konig, CJ, Jöri, E., & Knüsel, P. (2011). A incrível diversidade de pensamento: um estudo qualitativo sobre como os profissionais de recursos humanos percebem os procedimentos de seleção. *Jornal de Negócios e Psicologia*, 26(4), 437–452.
- [29.](#) Ryan, AM e Tippins, NT (2004). Atrair e selecionar: o que a pesquisa psicológica nos diz. *Gestão de Recursos Humanos*, 43(4), 305–318.
- [30.](#) Furnham, A., Dissou, G., Sloan, P., & Chamorro-Premuzic, T. (2008). Personalidade e inteligência em empresários: um estudo de duas medidas de personalidade e duas de inteligência. *Jornal de Psicologia Empresarial*, 22, 99–109.
- [31.](#) Scroggins, WA, Benson, PG, Cross, C., & Gilbreath, B. (2008). Reações aos métodos de seleção: uma comparação internacional. *Revista Internacional de Gestão*, 25(2), 203–216.

2

Medidas padrão de talento

Quão bons eles são realmente?

Em 2011, perto de 25 milhões de pessoas só no Reino Unido e nos Estados Unidos sintonizaram-se para assistir ao *X-Factor* todas as semanas, uma competição musical televisiva em que aspirantes a cantores competem por um contrato de gravação. O vencedor é escolhido por um painel de celebridades e pelo público em casa, que telefona para votar nos concorrentes. É uma franquia, com versões exibidas em mais de quarenta países: do *El Factor X*, na Colômbia, ao *XSeer Al Najah*, a versão pan-árabe. A descoberta de talentos tornou-se entretenimento para as massas, uma atividade noturna casual, e todos pensamos que podemos fazê-lo.

Os dicionários definem o *fator X* como uma qualidade ou talento especial essencial para o sucesso, mas difícil de descrever. No entanto, ao longo dos últimos cem anos, foi precisamente isto que os psicólogos tentaram fazer. Eles tentaram identificar e descrever as qualidades essenciais para o sucesso no local de trabalho. Tal como o público do *X-Factor*, a maioria dos gestores e líderes provavelmente afirmaria “conhecer o talento quando o vê”. O que os pesquisadores fizeram foi verificar se essas ideias e palpites estão corretos e, neste capítulo, veremos o que eles descobriram.

É um bom ponto de partida, porque muitas empresas não têm certeza sobre o que devem medir. Assim, concentrando-nos em quatro qualidades principais que a maioria considera essenciais para o sucesso, exploramos o que as pesquisas mais recentes podem nos dizer sobre esses fatores. E, ao fazê-lo, notaremos formas como as organizações, atualmente, muitas vezes sobestimam ou subestimam o valor destas medidas padrão de talento.

Primeiro, porém, vamos dar um passo atrás e considerar como podemos saber se uma habilidade ou qualidade é realmente um fator X e um sinal confiável de talento.

Encontrando medidas confiáveis de talento

Para alguns empregos, é fácil testar o talento das pessoas. Se você estiver contratando um funcionário de entrada de dados, por exemplo, poderá usar uma tecla para avaliar sua velocidade e precisão na inserção de dados. Com os traders financeiros, você poderia simplesmente ver quem ganha mais dinheiro (assumindo que eles tenham o mesmo nível de oportunidade). No entanto, existem muitos empregos em que medir o talento ou os resultados não é tão fácil e muitas situações, como o recrutamento, em que não se tem acesso a esta informação. Portanto, em vez de medir o talento em si, normalmente temos de procurar os seus sinais e sintomas – comportamentos ou características específicas que consideramos indicativas de talento, como inteligência, ambição e consciência.

Para empregos onde podemos medir diretamente o talento, criar medidas desse talento tende a ser bastante simples. Tudo o que precisamos fazer é garantir que nossa medida represente com precisão o quão bons os indivíduos são nesse talento. Mas quando medimos apenas os sinais de talento, precisamos de fazer uma segunda verificação importante: se o sinal ou factor que estamos a medir é realmente indicativo de talento – o mesmo acontece com a inteligência, se o quão brilhante alguém está genuinamente relacionado ou preditivo do local de trabalho. sucesso. Estas duas verificações básicas são importantes porque revelam se uma determinada medida funciona e se um factor específico é realmente um sinal de talento. E à medida que olhamos para alguns dos sinais de talento que os psicólogos têm tentado medir, voltamos sempre a estas duas questões.

Durante muitos anos, parecia que não seria possível encontrar quaisquer sinais ou medidas que predissessem de forma fiável o sucesso no local de trabalho. Os investigadores encontraram factores que pareciam prever o desempenho em situações específicas, mas quando analisaram se esses factores poderiam fazê-lo em diferentes situações – noutros empregos ou empresas – geralmente descobriram que não pareciam estar ligados ao sucesso. O talento, ao que parecia, era algo variável, pois o que era necessário para ter sucesso em cada trabalho era diferente. Não parecia haver nenhum fator X único.

Na década de 1970, porém, novos métodos estatísticos mudaram essa crença. Os pesquisadores começaram a usar alguns métodos estatísticos sofisticados para combinar os resultados de vários estudos em um processo conhecido como meta-análise. A diferença que isso fez foi que, em vez de analisar estudos únicos que usaram

os resultados de, digamos, uma centena de pessoas, os investigadores conseguiram agora combinar os resultados de milhares de pessoas. E quando fizeram isso, descobriram que alguns fatores pareciam ser comuns ao sucesso em diversos empregos. Eles descobriram que, sim, se você comparasse apenas dois empregos ou duas empresas, o que era necessário para o sucesso poderia ser muito diferente em cada um deles. Mas quando analisamos todos os empregos e empresas em conjunto, certas coisas pareciam sinalizar sucesso na maioria das situações.

Analisaremos quatro dos principais indicadores potenciais de talento que pesquisadores estudaram:

- *Experiência anterior* – o que você fez antes
- *Competências e capacidades* – o que você pode fazer agora
- *Inteligência* – quão brilhante você é
- *Personalidade* – suas características pessoais, formas típicas de comportamento e as atitudes que você mantém

Dezenas de milhares de artigos de pesquisa foram publicados sobre essas quatro características, mas o que se segue resumirá as principais descobertas para você de uma forma acessível. Você pode se surpreender com isso, já que alguns dos fatores que muitas vezes consideramos importantes para o talento não parecem ser de fato. Ao mesmo tempo, outros são altamente eficazes para empresas que desejam estar à frente do jogo na identificação de talentos.

Para começar, vamos verificar o que a pesquisa tem a dizer sobre a maioria das organizações ponto de partida na busca por talentos: a experiência que as pessoas trazem.

Experiência como sinal de talento Normalmente, a

primeira coisa que fazemos é olhar um currículo para ver o que as pessoas já fizeram antes. Observamos que tipos de funções eles ocuparam, quanto tempo permaneceram nelas e o que alcançaram. Analisamos o seu nível educacional, onde viveram e trabalharam, e tentamos ter uma ideia do tipo de pessoa que são. Fazemos isso porque presumimos que a experiência anterior em funções semelhantes àquela que queremos que eles desempenhem agora lhes permitirá um melhor desempenho. E fazemos isso porque presumimos que podemos prever o desempenho das pessoas no futuro a partir do desempenho delas no passado. Mas podemos?

Bem, sim, mas existem limites e desafios. A experiência pode claramente proporcionar às pessoas conhecimentos e competências úteis que as podem ajudar a ter sucesso numa nova função.¹ Por vezes, isso é tudo o que realmente queremos saber: se alguém é suficientemente qualificado e tem a capacidade técnica para realizar o trabalho. Nestes casos, podemos complementar o currículo com uma prova de conhecimento técnico ou um teste de amostra de trabalho em que realmente observamos a habilidade de alguém em alguma coisa. Estudos descobriram que, para empregos altamente técnicos ou qualificados, estes tipos de medidas podem ser bons para prever o desempenho.

Os pesquisadores também descobriram que a experiência anterior pode nos ajudar a prever o desempenho futuro das pessoas em funções mais gerais. No entanto, os resultados não foram tão positivos como poderíamos esperar.² A razão, ao que parece, é que a experiência envolve mais do que conhecimentos e competências. Cada local de trabalho tem sua própria maneira de fazer as coisas, sua própria cultura. Pode deixar as pessoas com hábitos, atitudes e formas de trabalhar que podem ser adequados a uma empresa, mas que não se **adequam** a um novo emprego ou empresa.

— Por exemplo, um cenário comum é encontrar um candidato a um cargo sênior que tenha uma sólida experiência em termos de já ter desempenhado funções semelhantes em outras empresas. No entanto, ele pode ter trabalhado anteriormente apenas em culturas empresariais muito diferentes daquelas da empresa que agora está considerando empregá-lo. Assim, as experiências das pessoas podem prejudicar ou atrapalhar o seu desempenho futuro, assim como podem ajudar a prevê-lo.

O desafio que isto cria é que, embora a relevância do conhecimento profissional e da especialização técnica seja muitas vezes óbvia, o impacto da experiência nas formas de trabalhar é normalmente menos visível. Como resultado, tendemos a superestimar o valor da experiência, concentrando-nos mais nos aspectos positivos a ela associados e negligenciando os negativos.

Outros factores também contribuem para a dificuldade de interpretar a experiência de trabalho. Pensa-se que mais de um terço dos currículos contém imprecisões e as pessoas têm cada vez mais padrões de carreira menos previsíveis.⁴ Além disso, a importância dos vários tipos de experiência profissional também pode variar. Em muitos empregos, a experiência de ter realizado tarefas semelhantes antes é mais importante para prever o sucesso do que se uma pessoa trabalhou num determinado setor. Mas existem algumas funções (como auditoria) em que a experiência numa indústria específica parece ser a questão mais crítica.⁵

Algumas das nossas suposições mais comuns sobre a experiência profissional também não são apoiadas pelas evidências. Aqui está um exemplo que realmente nos surpreendeu. O que você pensaria se estivesse comparando candidatos e um deles tivesse tido cinco empregos em cinco anos, enquanto o outro tivesse tido apenas um emprego nesse período? A maioria das pessoas presumirá que a pessoa com um emprego é o melhor candidato e que a pessoa com cinco empregos talvez não seja confiável ou seja incapaz de manter um emprego por muito tempo. No entanto, um estudo recente que analisou mais de vinte mil pessoas não encontrou qualquer relação entre o tempo que as pessoas duraram nos empregos anteriores e quanto tempo permanecerão no próximo.⁶

Biodados: uma tentativa um pouco mais sistemática.

Talvez pela dificuldade de interpretação da experiência de trabalho, algumas empresas tenham adotado uma abordagem mais ampla e sistemática da questão. Eles coletam informações sobre uma série de fatores das histórias de vida dos funcionários, chamados de biodados. Eles então analisam quais experiências estão mais ligadas a resultados como desempenho, retenção ou prevenção de acidentes, para que possam procurar essas coisas nos candidatos a empregos.

Por exemplo, um dos melhores preditores do sucesso do treinamento entre pilotos em treinamento na Segunda Guerra Mundial foi supostamente a pergunta: “Você já construiu e pilotou um aeromodelo”?⁷

O que é importante aqui é quão ampla é a gama de fatores que os biodados podem considerar. As perguntas utilizadas podem variar desde as claramente relacionadas ao trabalho (“Com que frequência você se atrasou para o trabalho em seu último emprego?”) até as menos óbvias (“Quantas vezes você teve que fazer o exame de direção?”). Eles podem até incluir o incredivelmente estranho (“Quantos anos você tinha quando beijou alguém romanticamente pela primeira vez?”).

A utilização de biodados persistiu porque a sua capacidade de prever o sucesso é principalmente boa quando as ferramentas estão bem desenvolvidas, com dados recolhidos de um grande número de pessoas. (As pequenas empresas ainda podem fazer isso agindo em consórcio com outras empresas semelhantes.) E os biodados parecem ser capazes de prever uma grande variedade de coisas, desde o desempenho ao absentismo e à tomada de decisões éticas.⁸ Quão bons são estes dados para prever depende do teste específico usado e do que você está tentando prever. Mas validades de

entre 0,3 e 0,38 foram relatados para prever o desempenho (veja o quadro).⁹

Validade preditiva explicada Ao longo deste livro, para

mostrar quão boas medidas específicas são na previsão do sucesso, nos referimos à sua *validade preditiva*.

O valor de validade é um número entre 0 e 1 que indica quão forte é a relação entre um fator específico (como experiência) e um resultado específico (como desempenho). Se a validade for 0, isso significa que o fator não é melhor para prever o resultado do que o acaso. Poderíamos muito bem jogar uma moeda. Se a validade for 1, isso significa que o fator sempre prevê o resultado perfeitamente; nunca está errado. Na prática, uma validade de 0,3 é considerada boa e uma validade de 0,5 é considerada ótima. Portanto, quando dizemos que os dados têm uma validade entre 0,3 e 0,38, isso significa que a medida é muito boa para prever o desempenho.

Curiosamente, o valor da validade também pode nos dizer que proporção ou porcentagem de todas as razões pelas quais as pessoas têm sucesso é contabilizada pela medida. Para resolver isso, simplesmente elevamos ao quadrado o número de validade (multiplicamos por ele mesmo). Uma medida com validade de 0,3 representa, portanto, 9 por cento das razões pelas quais as pessoas têm sucesso ou não ($0,3 \times 0,3 = 0,09$, ou 9 por cento). E um valor de validade de 0,38 para dados biológicos significa que estes podem representar até 14% dos determinantes do sucesso. Esses números não parecem grandes. No entanto, se pensarmos no grande número de factores envolvidos na determinação do comportamento das pessoas, eles são bastante bons.

Para informações mais detalhadas sobre validade, incluindo diferentes formas de medi-la, consulte a seção sobre ela no apêndice.

As empresas, no entanto, não utilizaram dados tanto quanto poderíamos esperar, dadas as boas validades. Provavelmente, a principal razão para isso é que é necessária muita pesquisa, preferencialmente com milhares de funcionários, para poder identificar quais fatores são os melhores preditores. Isso também precisa ser feito individualmente para cada função e organização. Além disso, por mais úteis que sejam, os factores de dados por vezes simplesmente não parecem correctos (os psicólogos diriam que lhes falta *validade aparente*). Num estudo, por exemplo, descobriu-se que a pergunta que melhor previa o sucesso nas vendas de jóias era: “Quantas vezes você comprou um imóvel?”

Além disso, os dados não nos ajudam a compreender por que razão factores como estes predizem algo, o que pode limitar tanto a sua utilidade como o nível de conforto das empresas na sua utilização.

Experiência e talento em geral.

Portanto, descobrimos que ter a experiência certa pode, de facto, permitir que as pessoas tragam certos conhecimentos e competências que as ajudarão a ter um bom desempenho numa determinada área.

trabalho. No entanto, nem sempre é óbvio quais são as experiências certas, não é fácil construir boas ferramentas para as medir e tendemos a ignorar as potenciais desvantagens da experiência. A experiência anterior pode ser o primeiro lugar onde procuramos uma indicação de talento, mas talvez não devesse ser. Mesmo quando é medido sistematicamente, não é a resposta completa e, como veremos, não é o melhor preditor. Na nossa busca pelo fator X, precisamos procurar outro lugar.

Competências e Capacidades como Sinais de Talento Provavelmente a segunda

coisa que a maioria das pessoas observa ao medir o talento é o que chamamos de competência ou capacidade. Embora alguns comentadores tenham opiniões fortes sobre o que é uma competência e o que é uma capacidade, os termos são amplamente utilizados para se referirem às mesmas coisas. Eles são uma espécie de frase genérica para conhecimentos, competências, habilidades e outras características (que às vezes você verá em artigos de pesquisa abreviados como “KSAOs”). Em outras palavras, referem-se a praticamente tudo que não é experiência.

Eles são o que as pessoas podem fazer e como tendem a fazê-lo.

A ideia de usar competências para identificar talentos ganhou popularidade na década de 1970 com o trabalho do famoso psicólogo americano David McClelland.¹⁰ Ele argumentou que precisamos pensar sobre até que ponto as pessoas são competentes, não apenas em termos de conhecimentos e habilidades, mas também em termos de competências, termos de seus comportamentos, motivos e atitudes mais amplos. Pesquisas subsequentes também apoiaram esta ideia, mostrando, por exemplo, que a forma como os líderes se comportam pode afetar tanto os resultados individuais —

como os da empresa.¹¹ Quando se trata de medir com precisão as competências, a avaliação centra-se (na verdade, é um processo e não um local, como afirmamos). descreverei no [capítulo 4](#)) são frequentemente citados como o método mais eficaz. E há evidências de que as competências medidas através de centros de avaliação podem prever o desempenho com validades aproximadamente equivalentes à recolha de dados — cerca de 0,3 a 0,37. Isso significa que eles podem prever até 14% das causas do sucesso.

Contudo, os centros de avaliação não são o método mais utilizado para medir competências. Mais frequentemente, o método consiste em entrevistas não estruturadas, avaliações dos gestores sobre seus funcionários ou autoavaliações dos funcionários sobre suas próprias capacidades. Estes podem ser mais fáceis e mais baratos de implementar do que outros

métodos formais de medição, mas também tendem a ser muito menos precisos. E para cada queda na precisão, a capacidade das competências de prever o desempenho é reduzida.

Decidindo quais competências medir.

Talvez o maior desafio, porém, seja saber quais competências medir. Existem, é claro, alguns suspeitos habituais que são comumente considerados importantes, independentemente da função – coisas como motivação para resultados e habilidades de tomada de decisão e comunicação. No entanto, embora estes sejam largamente aceites como alicerces necessários para o sucesso, não está claro se são também o que distingue os grandes profissionais daqueles que são simplesmente bons.

Em teoria, para cada família de cargos, uma empresa realizaria uma análise dos funcionários de alto e baixo desempenho para identificar quais competências são mais essenciais. Este nível de detalhe é importante porque diferentes funções exigem competências diferentes. Um vendedor de cosméticos na Alemanha, por exemplo, exige um conjunto de competências diferente de um engenheiro de sistemas em Indianápolis.

Contudo, apenas em termos de tempo e recursos necessários, este tipo de análise detalhada do trabalho não é prático em muitas organizações, por isso as empresas muitas vezes poupam custos. Um compromisso comum é aplicar as competências identificadas em pessoas de alto desempenho numa determinada função de forma mais ampla do que o justificado. O quadro de competências de um prestador de cuidados de saúde nacional, por exemplo, é aplicado a todos os líderes em todas as partes da organização. Isto pode parecer bom, mas a investigação em que se baseia envolveu apenas um pequeno grupo de executivos seniores.¹² Mesmo assumindo que as suas competências são as certas para levar o negócio adiante, não está claro se o que os torna bem-sucedidos também é necessário. de todos os outros líderes. Compromissos como este podem parecer inofensivos, mas como antes, com cada redução de custos, a utilidade das competências na previsão do desempenho é reduzida.

Uma alternativa comum é as empresas usarem estruturas genéricas de competências desenvolvidas por fornecedores. Isto é particularmente comum quando se tenta prever o sucesso com muita antecendência – por exemplo, quando se tenta prever quais de um novo grupo de licenciados têm maior probabilidade de serem os líderes do futuro. Esses modelos podem parecer bastante atraentes. Os fornecedores podem ser capazes

fornecer evidências de que os profissionais de alto desempenho em negócios semelhantes tendem a ser fortes em determinadas competências. No entanto, esta abordagem pressupõe que o que permitiu que outros tivessem sucesso até agora é o mesmo que permitirá que o pessoal da sua empresa tenha sucesso. E, em muitos casos, não é assim.

Além disso, uma vez que a maioria destas estruturas são comoditizadas e propriedade de fornecedores, faltam pesquisas independentes sobre a sua eficácia.

Além disso, parte do desafio de tentar identificar quais as competências mais importantes para um determinado trabalho é que, para a maioria dos empregos, existe mais do que uma forma de as executar bem. Isto é especialmente verdade para cargos mais seniores.¹³ Os investigadores descobriram que as competências nas quais os funcionários com melhor desempenho são altamente avaliados podem variar mesmo quando estas pessoas ocupam funções muito semelhantes. Em um estudo, por exemplo, as competências nas quais os ¹⁴ melhores vendedores foram bem avaliados diferiram consideravelmente.

Desafios de implementação.

Assim, as competências são convincentes e claramente potencialmente úteis, mas também enfrentam desafios de implementação que minam fundamentalmente a sua utilidade. Nos poucos casos em que a ligação entre competências e desempenho é simples, clara e próxima e existe uma boa medida, as competências podem, naturalmente, ajudar a identificar talentos. No entanto, além desses casos, é difícil encontrar comportamentos específicos que possam prever o desempenho de forma confiável.

Conforme observado acima, as competências muitas vezes não são medidas com precisão ou não são o que é genuinamente necessário para o sucesso. Tal como acontece com a experiência anterior, a utilização de competências para medir o talento parece ser mais popular do que a sua eficácia real justifica.

De não tão bom a melhor.

Então, já começamos a perceber por que razão as taxas de insucesso na selecção permaneceram elevadas durante tanto tempo. Os dois principais sinais de talento que a maioria das empresas observa, experiência e competências, não parecem estar funcionando bem. Isso não significa que eles não possam, no entanto. Na verdade, existem algumas coisas simples que as empresas podem fazer para melhorar a eficácia destes factores na previsão do sucesso. Examinaremos isso quando começarmos a explorar questões de implementação no [capítulo 6](#). O que é importante por enquanto, porém, é

que, apesar de seu uso comum, ambos até agora geralmente não conseguiram cumprir sua promessa de ajudar a identificar talentos.

Então, o que funciona? Bem, restam dois concorrentes principais: inteligência e personalidade. Ironicamente, McClelland introduziu a ideia de competências porque estava desiludido com a eficácia dos testes de inteligência e personalidade. Mas com o passar dos anos, estas medidas surgiram como opções mais promissoras.

Inteligência como sinal de talento Ao longo dos

anos, a inteligência foi definida de muitas maneiras diferentes e chamada de muitas coisas diferentes, mais recentemente “capacidade de raciocínio” e “capacidade cognitiva”. Depois, há as abreviaturas: QI (quociente de inteligência), g (inteligência geral), GCA (capacidade cognitiva geral) e GMA (capacidade mental geral). Seja qual for o nome que lhe demos, a forma como o medimos não mudou nos cem anos desde que os primeiros testes de inteligência foram concebidos.

Os franceses começaram. No final do século XIX, o governo francês decidiu identificar as crianças que necessitavam de programas de educação especializada e assim ordenou a criação de um teste. Em 1916, o teste foi adaptado para as populações americanas e, durante algum tempo, os testes de inteligência foram utilizados principalmente para prever o desempenho acadêmico. Durante a Primeira Guerra Mundial, porém, as forças militares começaram a utilizar testes para selecionar pessoas para o serviço, e um grande elemento disto tendia a ser testes de inteligência.

Na década de 1960, o uso de testes de inteligência sofreu um golpe quando se envolveu em debates políticos sobre diferenças raciais nas pontuações. Mas na década de 1980, surgiram novas evidências a partir de meta-análises de que a inteligência é de facto um preditor fiável e capaz do desempenho no trabalho. Hoje é amplamente considerado por muitos psicólogos como o melhor preditor de sucesso no local de trabalho. Nem sempre é o fator mais importante para todos os trabalhos e em todas as circunstâncias, mas no geral, em todas as funções e situações, parece ser capaz de prever o sucesso melhor do que qualquer outro fator. E dada a crescente complexidade do local de trabalho, há argumentos que sugerem que a sua importância também está a aumentar. Quão bom é isso? Um resumo de mais de quatrocentos estudos descobriu que a validade da inteligência na previsão do desempenho dos funcionários era de 0,38 para cargos de baixa complexidade, aproximadamente em uma base aproximada.

par com biodados. Mas para funções de média complexidade, a validade foi de 0,51, e para funções de alta complexidade, chegou a 0,57.15 Isto significaria que para funções de alta complexidade, pode ser responsável por mais de 32 por cento das causas de sucesso. Dado o quão imprevisível é o mundo que nos rodeia, isso é realmente incrível. Pesquisas subsequentes apoiaram estas descobertas e ampliaram-nas para mostrar que os testes de inteligência parecem ser capazes de prever o desempenho em quase todos os empregos em todas as culturas.

A importância da inteligência.

Porém, há mais, pois a inteligência também emergiu como mais importante do que qualquer outra característica pessoal na determinação de uma série de diferentes resultados de vida.¹⁶ A lista é longa, mas inclui algumas altamente relevantes para o local de trabalho:

Desempenho escolar

- no ensino fundamental, ensino médio escola e faculdade Nível educacional final
- alcançado Nível ocupacional do adulto
- Renda do adulto Uma ampla
- variedade de
- índices de ajustamento em todas as idades Em contraste,

descobriu-se que pontuações baixas em testes de inteligência predizem:

- Delinquência e comportamento criminoso
- Taxas de acidentes de trabalho
- Problemas disciplinares na escola
- Pobreza
- Divórcio
- Ter um filho ilegítimo

É evidente que algumas destas conclusões são politicamente carregadas e têm estimulado debates frequentemente acalorados. O que é importante para o nosso propósito é que a inteligência provou ser um forte preditor de sucesso na vida e no trabalho. É por isso que tantos processos de medição de talentos utilizam testes de inteligência: eles são considerados um meio eficiente e eficaz de identificar os melhores e mais brilhantes.

Questionadas sobre como a inteligência ajuda o desempenho, a maioria das pessoas sugere que é através da melhoria de coisas como a resolução de problemas e a tomada de decisões. E realmente

algumas pesquisas mostraram que os níveis de inteligência são mais importantes do que a experiência para a capacidade de pensar estrategicamente. — O maior impacto da inteligência, no entanto, parece estar na aquisição de conhecimento profissional. Simplificando, as pessoas com maior inteligência adquirem mais conhecimento profissional e o adquirem mais rapidamente. 18 Uma excelente demonstração da importância disto vem de uma série de estudos realizados pelos militares dos EUA na década de 1980. Eles descobriram que os recrutas com inteligência abaixo da média precisavam de mais de três anos para atingir os mesmos níveis de desempenho que os recrutas com inteligência superior. Além disso, mesmo com experiência no trabalho, os alistados com menor inteligência continuam a ficar atrás daqueles com maior inteligência. 19

Limitações dos testes de inteligência.

É claro que existem alguns limites para tudo isso. Por exemplo, a inteligência não parece ser igualmente boa na previsão do desempenho em todos os empregos. A investigação sobre esta questão não está completa, mas descobriu-se que a capacidade da inteligência para prever o desempenho das vendas, por exemplo, é mista. 20 Além disso, existe algum debate sobre o tipo de desempenho que a inteligência pode prever. Alguns investigadores descobriram que é melhor prever a quantidade e a velocidade do trabalho do que a qualidade dos resultados. 21 Outros descobriram que a inteligência tende a prever o melhor desempenho possível, em vez dos níveis típicos de desempenho do dia-a-dia. 22 Além disso, os níveis de inteligência podem ser geralmente tão elevado em alguns ambientes que a inteligência pode não ser — uma forma eficaz de distinguir entre o bom e o excelente. 23 Enfrentámos esta dificuldade recentemente ao tentar utilizar um teste de inteligência para avaliar candidatos a cargos no comércio financeiro. Os candidatos eram todos tão inteligentes — que o teste não conseguiu discriminá-los.

Há também boas evidências anedóticas de que mais inteligência nem sempre é melhor. Para além de um certo nível, os indivíduos podem “intelectualizar” demasiado as coisas e ser insuficientemente práticos, o que pode ter um impacto negativo no desempenho. Esta pode ser uma das razões pelas quais pontuações baixas em testes de inteligência demonstraram ser mais capazes de prever o fracasso do que pontuações altas.

pode prever o sucesso. Parece que, embora a baixa inteligência possa por vezes ser suficiente para garantir o fracasso, a elevada inteligência não é geralmente suficiente por si só para garantir o sucesso, e o excesso dela pode ser contraproducente.

Uma última limitação dos testes de inteligência é que há mais na inteligência do que é medido por muitos destes testes.²⁴ Por exemplo, a maioria das pessoas concordaria que os estilos de pensamento e a forma como usamos a nossa inteligência são importantes para o sucesso, mas estes elementos da inteligência têm recebido surpreendentemente pouca atenção tanto de investigadores quanto de fornecedores.²⁵

É claro que houve tentativas de ampliar a forma como medimos a inteligência e distinguimos diferentes tipos. Por exemplo, na década de 1980, o psicólogo Howard Gardner sugeriu que existem nove tipos diferentes de inteligência, todos bastante separados – coisas como inteligência linguística, musical e interpessoal. No entanto, pesquisas subsequentes mostraram que todas essas habilidades são medidas por testes de inteligência padrão e não parecem em nada diferentes. Mais promissor é o conceito de inteligência prática – a capacidade de lidar com os problemas e situações da vida quotidiana.²⁶ Não parece ser um preditor de desempenho tão forte como os testes de inteligência padrão, mas como uma abordagem mais ampla para pensar sobre inteligência, isso mostra mérito.

Finalmente, existem medidas de complexidade do pensamento: o grau em que as pessoas são capazes de se envolverem no pensamento estratégico. Algumas destas medidas mostram-se promissoras, como as baseadas na teoria das categorias de processos mentais de Elliott Jaques.²⁷ Também estão a fazer afirmações substanciais, com os fornecedores a reportar validades superiores a 0,7 ou mesmo 0,9. No entanto, recomenda-se cautela devido à falta de investigação independente sobre a eficácia destas medidas. A investigação que existe, então, é demasiado limitada para dizer se esta abordagem pode produzir de forma fiável estas validades.

Portanto, a medição da inteligência tem limites e precisa evoluir ainda mais. É o melhor indicador de talento disponível atualmente para a maioria dos tipos de empregos, especialmente os mais complexos, mas mesmo nas melhores estimativas, pode ser responsável por apenas cerca de 30% das razões por trás do desempenho. Muitas vezes pode ser necessário para o sucesso, mas por si só geralmente não é suficiente. Outra coisa está envolvida.

Personalidade como sinal de talento Caráter ou

personalidade é frequentemente considerado a fonte de muito sucesso. Na verdade, a maioria das pessoas parece intuitivamente ver isso como mais importante que a inteligência. Em parte, isto acontece porque tende a haver muito mais variabilidade na personalidade do que nos níveis de inteligência, e por isso pode parecer mais saliente.²⁸ No entanto, apesar de toda a sua aparente importância, o surgimento de testes de personalidade para medir o talento é relativamente novo.

Um modelo de cinco fatores.

Durante muitos anos, a utilização de testes de personalidade nas empresas foi dificultada pelo facto de terem sido desenvolvidos principalmente para ambientes clínicos e, por isso, não parecerem adequados para as organizações. E o progresso no desenvolvimento de novos testes foi dificultado pelo grande número de diferentes modelos de personalidade utilizados, o que impediu os investigadores de comparar resultados e de chegar a conclusões. Porém, tudo isso mudou após a Segunda Guerra Mundial, com o desenvolvimento de testes concebidos para organizações e o surgimento de um modelo de personalidade amplamente aceite: o modelo de cinco fatores.

Nem todos os testes disponíveis são baseados nos chamados cinco grandes fatores que este modelo descreve. No entanto, tem sido fundamental para permitir que a indústria avance porque permitiu aos investigadores comparar resultados e desenvolver um corpo partilhado de conhecimentos. O modelo mudou ao longo do tempo, mas sua forma moderna já existe há vinte anos. As cinco características de personalidade que descreve são:

1. Abertura à experiência. O grau em que as pessoas gostam de aprender coisas novas, têm uma ampla variedade de interesses e são imaginativas e perspicazes **2.**

Consciência. O

grau em que as pessoas gostam de ser confiáveis, rápidas, organizadas, metódicas e minuciosas. **3. Extroversão.** O grau em que as pessoas

extraem sua energia de estar com outras pessoas e gostam de interagir com outras pessoas. **4. Amabilidade.** O grau em que as pessoas são

amigáveis, cooperativas e atenciosas

5. Neuroticismo ou estabilidade emocional. O grau em que as pessoas são emocionalmente instáveis, experimentam emoções negativas e podem parecer mal-humoradas

ou tenso

A partir de testes realizados em milhares e milhares de pessoas, esses cinco fatores de personalidade demonstraram ser mais ou menos distintos uns dos outros. Portanto, geralmente, a pontuação que uma pessoa obtém em uma dessas dimensões terá pouca influência na pontuação que ela obtém nas outras quatro.

O modelo gerou uma grande quantidade de pesquisas sobre as ligações entre personalidade e desempenho. No geral, os estudos concluíram que, dos cinco traços, o neuroticismo, a extroversão e a conscienciosidade são frequentemente os mais relevantes para o desempenho no trabalho.²⁹ Não é de surpreender que diferentes empregos pareçam exigir diferentes tipos de personalidade. Gerentes bem-sucedidos, por exemplo, tendem a ter baixo nível de neuroticismo e moderadamente altos em extroversão e consciência. Para empregos qualificados e semiquualificados, a consciência e o baixo neuroticismo parecem mais importantes. Para empregos de aplicação da lei, pouca utilidade.³⁰ Como a consciência e a amabilidade parecem ser regra geral, parece não haver neuroticismo, a empregos em que seja desejável ter um elevado nível de neuroticismo ou um baixo nível de consciência.

De todos os cinco fatores, a consciência gerou o maior entusiasmo. Na verdade, um estudo recente mostrou que os profissionais de RH acreditam que ela é mais preditiva do desempenho do que a inteligência.³¹ Na realidade, porém, a validade da consciência é geralmente estimada entre 0,22 e 0,28, abaixo da dos testes de inteligência.³² Na verdade, estas validades significam que, por si só, a consciência pode ser responsável por apenas entre 5 e 8 por cento das razões do sucesso.

A ligação entre consciência e desempenho também não é direta. Parece, por exemplo, ser mais importante para alguns empregos do que para outros, e possivelmente menos importante para os gestores do que para outros funcionários.³³ Também parece ser um melhor preditor de desempenho em funcionários experientes do que em novos funcionários ou candidatos.³⁴ Finalmente, altos níveis de consciência podem, na verdade, ser um sinal negativo de sucesso em algumas funções, porque podem levar a um comportamento visto como burocrático e indeciso.³⁵ Uma das dificuldades para as empresas em usar ferramentas de personalidade é interpretar o que os resultados significam e quais características são mais importante para quais funções não é fácil. Curiosamente, a pesquisa não confirmou

crenças intuitivas da maioria das pessoas sobre a importância relativa do caráter. De todos os estudos realizados, quase nenhum encontrou validade para traços de personalidade para prever o desempenho acima do nível de 0,30.³⁶ Isto significa que os testes de personalidade não parecem capazes de explicar mais de 9 por cento das razões pelas quais as pessoas têm sucesso ou falham. Além disso, mesmo estas validades podem ser sobrestimadas, uma vez que foram recentemente encontradas evidências de que o viés de publicação – a tendência de publicar apenas resultados positivos – pode ter resultados inflacionados.³⁷

Além dos cinco fatores.

Então, por que todos nós pensamos que o caráter é importante para o sucesso, mas a pesquisa não nos apoia? Tal como acontece com as competências, um dos problemas é provavelmente que nenhum tipo de personalidade é a chave para o sucesso. Há também a questão de quão eficazmente estamos medindo a personalidade. Um tema cada vez mais recorrente aqui é que o progresso pode ter sido limitado pelo modelo de cinco fatores que permitiu à indústria chegar até aqui. Embora o modelo tenha sido útil para permitir que os pesquisadores progredam em seu trabalho, os desenvolvedores de testes podem precisar olhar além dele para desenvolver ferramentas melhores.

Por exemplo, cada um dos cinco fatores é composto por características adicionais e mais específicas. Embora estes componentes sejam descritos de forma diferente por diferentes investigadores, tem sido sugerido, por exemplo, que a consciência consiste em trabalho árduo, ordem, conformidade e ³⁸ O que é interessante é que estudos cinco fatores demonstraram que estes são fiáveis. componentes mais específicos dos podem ser mais capazes de prever o sucesso do que os Cinco Grandes.³⁹ Isto pode parecer estranho. Se a

consciência é composta de confiabilidade e ordem, como podem estes componentes individuais ser melhores preditores de sucesso do que a própria consciência? Bem, para dar um exemplo, escrever um livro provavelmente tem muito a ver com ordem, mas muito menos com confiabilidade e conformidade. Se medirmos estas coisas separadamente, poderemos descobrir que a ordem é um bom indicador do sucesso da escrita de livros, mas que a fiabilidade e a conformidade são menos eficazes. Então, quando agrupamos todos esses elementos em uma única coisa – consciência – combinamos

bons preditores com outros menos eficazes. Como resultado, a consciência como um todo acaba sendo menos eficaz do que o melhor dos seus ingredientes mais específicos.

O modelo de cinco fatores também foi criticado por não ser completo ou suficientemente focado nos negócios. Foram sugeridos alguns modelos e abordagens alternativas, e está a surgir uma nova geração de testes.⁴⁰ Nenhum deles desafiou ainda o domínio das Cinco Grandes nos círculos de investigação, mas dois tipos revelam-se particularmente promissores em ajudar as empresas a identificar talentos.

Primeiro, uma série de ferramentas com uma linguagem mais focada nos negócios estão sendo desenvolvidas. O teste Wave da Saville Consulting, por exemplo, certamente soa muito diferente dos testes de personalidade tradicionais, com fatores como “Adaptar Abordagens” e “Influenciar Pessoas”. Também pode estar a fazer algo diferente, uma vez que um estudo de comparação com testes de personalidade tradicionais sugeriu que pode excedê-los em termos de validade, com níveis superiores a 0,45.⁴¹ É necessária cautela, uma vez que é necessária mais investigação independente para confirmar estes resultados. No entanto, a abordagem de desenvolvimento de ferramentas mais orientadas para os negócios é claramente promissora para as organizações.

Em segundo lugar, existe a ideia de descarriladores de personalidade. Este trabalho vira de cabeça para baixo a suposição tradicional de que a falta de sucesso se deve ao fato de as pessoas não terem as “coisas certas”. Em vez disso, sugere que as pessoas que não têm sucesso podem ter algumas “coisas erradas” ou características pessoais inúteis.⁴² Os descarriladores podem ser considerados competências, mas muitas das ferramentas de medição disponíveis baseiam-se em características de personalidade. A ideia foi popularizada pelo livro de Sydney Finkelstein, *Why Smart Executives Fail*, e pelos testes de personalidade “Dark Side” de Hogan, que tentam medir comportamentos potenciais de descarrilamento.⁴³ A julgar pela popularidade destes testes, a ideia parece ser marcante. acorde com muitas empresas. Mais uma vez, porém, é necessário cautela. Embora existam algumas evidências de que estas medidas podem prever coisas como a rotatividade de pessoal, em geral as evidências de validade para elas são atualmente escassas. Tal como acontece com os testes de inteligência, escolher a medida de personalidade certa para as suas necessidades pode ser um desafio, um tópico ao qual voltaremos no [capítulo 5](#).

O que está claro é que atualmente os testes de personalidade não parecem ser tão úteis na nossa busca pelo fator X como poderíamos esperar. Dizemos *atualmente*

porque, como muitas outras pessoas, acreditamos que o caráter é importante para o sucesso. E estamos convencidos de que com o tempo serão produzidos testes melhores, capazes de mostrar como o caráter ajuda. Na verdade, voltaremos a um papel muito importante que os testes de personalidade podem desempenhar no próximo capítulo.

O desafio neste momento, porém, é que a maioria dos testes de personalidade não faz um trabalho tão bom quanto esperaríamos ao ajudar a prever o desempenho. A personalidade pode de fato ser mais importante para o sucesso do que a inteligência. Mas, de momento, as medidas de talento não são capazes de provar isto e mostrar como.

Valores, habilidades sociais e outros possíveis Sinais de Talento

Experiência, competências, inteligência e personalidade são, então, os quatro principais locais onde tendemos a caçar talentos. Vários outros merecem ser mencionados, no entanto. Por exemplo, medir valores e integridade, embora não seja novo, tornou-se uma via de investigação cada vez mais popular nos últimos dez anos. Na maior parte, o objectivo destas medidas é ajudar a detectar pessoas que possam envolver-se nos chamados comportamentos de trabalho contraproducentes – desde roubar até serem propensos a acidentes. E essas ferramentas geralmente se mostraram eficazes para fazer isso (veremos isso com mais detalhes no apêndice).

No entanto, estas ferramentas também têm sido utilizadas para tentar prever o sucesso.

Demonstrou-se que o alinhamento entre os valores dos gestores e o seu negócio está relacionado tanto com o sucesso dos indivíduos como com a sua intenção de permanecerem numa empresa.

empresa.⁴⁴ E alguns testes de integridade baseados nas cinco grandes medidas de personalidade parecem ser capazes de prever níveis gerais de desempenho em níveis de validade

aproximadamente equivalentes aos dos melhores testes de personalidade.⁴⁵

Medir valores de forma mais geral pode ser problemático, entretanto. Há sugestões de que os testes de valores são muito fáceis de falsificar e, portanto, não são confiáveis como fonte de informação. E por vezes parece que a mudança para medir valores parece ser impulsionada mais pelo idealismo do que pela eficácia potencial dos valores como preditores de sucesso. Uma grande multinacional petrolífera descobriu isto recentemente quando substituiu o seu modelo de competências por uma estrutura de valores que descrevia seis valores fundamentais do negócio. No entanto, em breve

descobriram que as informações obtidas com a classificação dos seis valores não eram suficientes para tomar decisões de seleção e por isso tiveram que reintroduzir um modelo de competências juntamente com os valores.

Testar competências sociais e políticas é outra opção. Estes testes tornaram-se cada vez mais populares à medida que as empresas se tornaram maiores e mais globais – e mais dependentes de tais competências. A investigação demonstrou que estas medidas captam algo diferente dos testes de inteligência e de personalidade e que podem, de facto, ajudar a prever o desempenho de gestão.⁴⁶ No entanto, a melhor forma de medir estas competências ainda não está clara.

Durante algum tempo, muitas pessoas defenderam testes de inteligência emocional, mas estudos recentes demonstraram que estas medidas têm níveis de validade decepcionantes.⁴⁷ Mais recentemente, surgiram medidas de capital social que analisam o tamanho e a forma das redes sociais dos indivíduos. Essas ferramentas certamente parecem interessantes e estão recebendo algumas manchetes, mas ainda não foram comprovadas em sua capacidade de prever o sucesso.

Uma outra área de estudo é motivação e motivação. Foi demonstrado, não surpreendentemente, que o desejo de atingir objectivos prevê o desempenho.⁴⁸ No entanto, os testes de motivação são relativamente raros e os resultados da investigação existente são mistos quando se trata da importância dos diferentes tipos de motivação para o desempenho.

Assim como acontece com os quatro principais factores estudados, há promessas e algum progresso em cada um desses outros possíveis sinais de talento, mas ainda não há um caminho claro a seguir.

Encontrando um caminho a seguir

Quais são, então, os sinais de sucesso que as empresas devem utilizar para identificar talentos? Neste capítulo, analisámos os principais factores normalmente medidos e revisámos as evidências sobre a capacidade de cada um deles prever o sucesso. Descobrimos que todos têm alguma validade preditiva, o que significa que todos são melhores do que a mera chance de prever o sucesso. Então, até certo ponto, temos razão em olhar para estes factores porque todos eles têm o potencial de nos ajudar a identificar talentos e a tomar decisões sobre pessoas em algumas situações.

No entanto, também vimos que, geralmente, estes marcadores padrão de talento têm limitações e problemas de implementação que os tornam menos eficazes como medidas do que poderíamos esperar. Parece não existir nenhum fator X único e especial, e precisamos ter cuidado ao atribuir muito aos resultados de qualquer um deles.

medir.

A inteligência pode estar o mais perto que chegaremos de encontrar tal fator. E dado o número de variáveis envolvidas na determinação do sucesso, o facto de a inteligência por si só poder ser responsável por até 30% das razões pelas quais as pessoas têm sucesso em alguns tipos de funções é verdadeiramente impressionante. Mas a inteligência não é igualmente importante para todas as funções e por isso tem os seus limites. Simplesmente não existe nada que seja a chave para prever o sucesso em todas as situações, nenhuma solução mágica para medir que possamos sempre usar para identificar talentos.

Isto provavelmente não é surpreendente. Afinal, a maioria das pessoas concordaria que o sucesso não consiste apenas em ter uma qualidade em abundância. Em vez disso, trata-se normalmente de ter a combinação certa de qualidades. Mas como podem então as empresas determinar quais as combinações de medidas que são mais adequadas a utilizar?

E há algo que eles possam fazer para aumentar suas chances de identificar talentos e prever o sucesso com precisão? São essas questões críticas que abordaremos no próximo capítulo.

Notas

[1.](#) Dye, DA, Reck, M., & McDaniel, MA (1993). A validade das medidas de conhecimento do trabalho. *Jornal Internacional de Seleção e Avaliação*, 1, 153–157.

[2.](#) Quinones, MA, Ford, JK e Teachout, MS (1995). A relação entre experiência profissional e desempenho profissional: uma revisão conceitual e meta-analítica. *Psicologia Pessoal*, 48, 887–910.

[3.](#) Dokko, G., Wilk, SL e Rothbard, NP (2009). Desvendando a experiência anterior: como o histórico de carreira afeta o desempenho no trabalho. *Ciência da Organização*, 20(1), 51–68.

[4.](#) Sociedade para Gestão de Recursos Humanos. (2011). *Verificação de antecedentes: Realização de verificações de antecedentes de referência*. Alexandria, VA: Autor; Dokko et al. (2009).

- [5.](#) Moroney, R. e Carey, P. (2011). *Experiência baseada na indústria versus tarefa e desempenho do auditor*. Documento de trabalho, Conferência AFAANZ, Gold Coast.
- [6.](#) Housman, M. (2012). *O histórico de trabalho anterior prevê resultados futuros de emprego?* São Francisco, CA: Evolv.
- [7.](#) Weekley, J. (2009). *Biodados: um meio testado e comprovado de prever o sucesso*. Wayne, PA: Kenexa.
- [8.](#) Bliesener, T. (1996). Moderadores metodológicos na validação de dados biográficos na seleção de pessoal. *Jornal de Psicologia Ocupacional e Organizacional*, 69, 107–120; Barge, BN e Hough, LM (1986). Utilidade de dados biográficos para prever o desempenho no trabalho. Em L. M. Hough (Ed.), *Utilidade de temperamento, biodados e avaliação de interesse para prever o desempenho no trabalho: uma revisão e integração da literatura*. Alexandria, VA: Instituto de Pesquisa do Exército; Manley, GC, Benavidez, J. e Dunn, K. (2006). Desenvolvimento de uma medida de biodados de personalidade para prever a tomada de decisões éticas. *Jornal de Psicologia Gerencial*, 22(7), 664–682.
- [9.](#) Bobko, P. e Roth, PL (1999). Derivação e implicações de uma matriz meta-analítica incorporando capacidade cognitiva, preditores alternativos e desempenho no trabalho. *Psicologia de Pessoal*, 52, 561–589; Reilly, RR e Chao, GT (1982). Validade e justiça de alguns procedimentos alternativos de seleção de funcionários. *Psicologia Pessoal*, 35, 1–62.
- [10.](#) McClelland, D. (1973). Testar competência em vez de inteligência. *Psicólogo Americano*, 28, 1–14.
- [11.](#) Semadar, A., Robins, G., & Ferris, GR (2006). Comparando a validade de múltiplos construtos de eficácia social na previsão do desempenho no trabalho gerencial. *Jornal de Comportamento Organizacional*, 27, 443–461.
- [12.](#) Bolden, R. (2010). Competências de liderança: hora de mudar de tom? *Liderança*, 2(2), 147–163.
- [13.](#) Hollenbeck, GP (2009). Seleção de executivos – o que está certo... o que está errado. *Psicologia Industrial e Organizacional*, 2, 130–143.
- [14.](#) Smith, B. e Rutigliano, T. (2003). *Descubra seus pontos fortes em vendas: como os maiores vendedores do mundo desenvolvem carreiras vencedoras*. Nova York, NY: Warner Business Books.

[15.](#) Hunter, JE e Hunter, RF (1984). Validade e utilidade de preditores alternativos de desempenho no trabalho. *Boletim Psicológico*, 96, 72–98.

[16.](#) Schmidt, FL (2002). O papel da capacidade cognitiva geral e do desempenho no trabalho: por que não pode haver debate. *Desempenho Humano*, 15(1/2), 187–210.

[17.](#) Dragoni, L., Oh, I.-S., Vankatwyk, P., & Tesluk, PE (2011). Desenvolvendo líderes executivos: A contribuição relativa da capacidade cognitiva, da personalidade e do acúmulo de experiência profissional na previsão da competência do pensamento estratégico. *Psicologia Pessoal*, 64, 829–864.

[18.](#) Schmidt, FL (2012). Os testes cognitivos utilizados na seleção podem ter validade de conteúdo, bem como validade de critério: uma revisão mais ampla da pesquisa e implicações para a prática. *Revista Internacional de Seleção e Avaliação*, 20(1), 1–13; Schmidt, FL, Hunter, JE e Outerbridge, A. N. (2012). Impacto da experiência e habilidade no trabalho no conhecimento do trabalho, no desempenho da amostra de trabalho e nas classificações de supervisão do desempenho no trabalho. *Jornal de Psicologia Aplicada*, 71, 432–439.

[19.](#) Sellman, WS, Born, DH, Strickland, WJ e Ross, JJ (2011). Seleção e classificação nas forças armadas dos EUA. Em JL Farr e NT Tippins (Eds.), *Manual de seleção de funcionários*. Nova York, NY: Routledge.

[20.](#) Hauknecht, JP e Langevin, AM (2011). Seleção para trabalhos de serviços e vendas. Em JL Farr & NT Tippins (Eds.), *Manual de seleção de funcionários*. Nova York, NY: Routledge.

[21.](#) Nathan, BR e Alexander, RA (1998). Uma comparação de critérios para validação de testes: uma investigação meta-analítica. *Psicologia Pessoal*, 41, 517–535.

[22.](#) DuBois, CLZ, Sackett, PR, Zedeck, S., & Fogli, L. (1993). Exploração adicional de critérios de desempenho típicos e máximos: questões de definição, previsão e diferenças entre brancos e negros. *Jornal de Psicologia Aplicada*, 78, 205–211.

[23.](#) Hollenbeck. (2009).

[24.](#) Murphy, K., Cronin, B. e Tam, A. (2003). Controvérsia e consenso sobre o uso de testes de capacidade cognitiva nas organizações. *Jornal de Psicologia Aplicada*, 88, 660–671.

[25.](#) Ben-Hur, S., Kinley, N., & Jonsen, K. (2012). Treinar equipes executivas para tomar melhores decisões. *Jornal de Desenvolvimento Gerencial*, 31(7), 711–723; Guion, RM (2011). Seleção de funcionários: reflexões sobre seu passado, presente e futuro. Em JL Farr & NT Tippins (Eds.), *Manual de seleção de funcionários*. Nova York, NY: Routledge.

[26.](#) Wagner, RK e Sternberg, RJ (1985). Inteligência prática em atividades do mundo real: O papel do conhecimento tácito. *Jornal de Personalidade e Psicologia Social*, 49, 436–458; Sternberg, RJ (1988). *A mente triárquica: uma nova teoria da inteligência humana*. Nova York, NY: Penguin Books.

[27.](#) Jaques, E. (1956). *Medição de responsabilidade: Um estudo de trabalho, pagamento e capacidade individual*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

[28.](#) Topor, DJ, Colarelli, SM e Han, K. (2007). Influências de características e métodos de avaliação nas avaliações dos candidatos a empregos por profissionais de recursos humanos. *Jornal de Negócios e Psicologia*, 21(3), 361–376.

[29.](#) Juiz, T., Higgins, CA, Thoresen, CJ, & Barrick, MR (1999). Os cinco grandes traços de personalidade, capacidade mental geral e sucesso profissional ao longo da vida. *Psicologia Pessoal*, 52, 651–652.

[30.](#) Ones, DS, Dilchert, S., Viswesvaran, C., & Judge, TA (2007). Em apoio à avaliação da personalidade em ambientes organizacionais. *Psicologia Pessoal*, 60, 995–1027.

[31.](#) Rynes, SL, Brown, KG e Colbert, AE (2002). Sete equívocos comuns sobre práticas de recursos humanos: resultados de pesquisas versus crenças dos profissionais. *Academia de Executivos de Gestão*, 16(3), 92–103.

[32.](#) Cook, M. (2009). *Seleção de pessoal: Agregando valor através das pessoas*. Chichester, West Sussex: Wiley.

[33.](#) Robertson, IT, Baron, H., Gibbons, P., MacIvor, R., & Nyfield, G. (2000). Consciência e desempenho gerencial. *Jornal de Psicologia Ocupacional e Organizacional*, 73(2), 171–181.

[34.](#) Tracey, JB, Sturman, MC e Tews, MJ (2007). Habilidade versus personalidade: Fatores que predizem o desempenho do funcionário no trabalho. *Cornell Quarterly*, 48, 313–322.

[35.](#) Robertson et al. (2000).

- [36.](#) Heggstad, ED e Gordon, HL (2008). Um argumento para avaliações de personalidade específicas do contexto. *Psicologia Industrial e Organizacional*, 1, 320–322.
- [37.](#) McDaniel, MA, Rothstein, HR e Whetzel, DL (2006). Viés de publicação: um estudo de caso de quatro fornecedores de testes. *Psicologia Pessoal*, 59, 927–953.
- [38.](#) Hogan, J., & Ones, DS (1997). Consciência e integridade no trabalho. Em R. Hogan, JA Johnson e SR Briggs (Eds.), *Manual de psicologia da personalidade*. San Diego, CA: Academic Press.
- [39.](#) Hough, L. e Dilchert, S. (2011). Personalidade: Sua mensuração e validade para seleção de funcionários. Em JL Farr & NT Tippins (Eds.), *Manual de seleção de funcionários*. Nova York, NY: Routledge.
- [40.](#) Hough, LM e Oswald, FL (2000). Seleção de pessoal: Olhando para o futuro – lembrando o passado. *Psicologia da Revisão Anual*, 51, 631–664.
- [41.](#) Saville, P., Maclver, R., Kurz, R. e Hopton, T. (2008). *Projeto Epsom: Quão válido é um questionário?* Jersey: Saville Consulting Group.
- [42.](#) Lombardo, MM, Ruderman, MN e McCauley, CD (1988). Explicações de sucesso e descarrilamento em cargos de gestão de nível superior. *Jornal de Negócios e Psicologia*, 2, 199–216.
- [43.](#) Finkelstein, SM (2003). *Por que os executivos inteligentes falham: e o que você pode aprender com seus erros*. Nova York, NY: Portfólio.
- [44.](#) Posner, BZ, Kouzes, JM e Schmidt, WH (1985). Valores compartilhados fazem a diferença: um teste empírico da cultura corporativa. *Gestão de Recursos Humanos*, 24(3), 293.
- [45.](#) Ones, DS, Viswesvaran, C., & Schmidt, FL (1993). Meta-análise abrangente de validades de testes de integridade: descobertas e implicações para seleção de pessoal e teorias de desempenho no trabalho. *Jornal de Psicologia Aplicada*, 78, 679–703.
- [46.](#) Marlowe, HA (1986). Inteligência social: evidências de multidimensionalidade e independência de construção. *Jornal de Psicologia Educacional*, 78, 52–58; Ferris, GR, Witt, LA e Hochwarter, WA (2001). A interação de habilidade social e habilidade mental geral nos resultados do trabalho. *Jornal de Psicologia Aplicada*, 86, 1075–1082; Semadar, A., Robins, G., & Ferris, GR (2006). Comparando a validade de múltiplos

construtos de eficácia social na previsão do desempenho no trabalho gerencial. *Jornal de Comportamento Organizacional*, 27, 443–461.

[47.](#) Van Rooy, DL e Viswesvaran, C. (2004). Inteligência emocional: uma investigação meta-analítica de validade preditiva e rede nomológica. *Jornal de Comportamento Vocacional*, 65(1), 71–95; O'Boyle, EH, Humphrey, RH, Pollack, JM, Hawver, TH e Story, PA (2010). A relação entre inteligência emocional e desempenho no trabalho: uma meta-análise. *Jornal de Comportamento Organizacional*, 32, 788–818.

[48.](#) Payne, SC, Youngcourt, SS e Beaubien, JM (2007). Um exame meta-analítico da rede nomológica de orientação para metas. *Jornal de Psicologia Aplicada*, 92, 128–150.

3

Repensando a medição

Qual a melhor forma de prever o sucesso

Se os fóruns de discussão em sites de relacionamento como o LinkedIn servirem de referência, muitas empresas acham confuso escolher quais sinais de talento medir. Os fóruns estão repletos de pedidos de sugestões sobre quais medidas utilizar, e as respostas fornecidas muitas vezes não parecem tornar as coisas mais claras. Que haja alguma confusão não é surpreendente. Como vimos no capítulo anterior, não há nenhum sinal de talento que deva ser sempre medido, e a capacidade da maioria das medidas para prever o sucesso permanece frustrantemente baixa. No entanto, como mostraremos neste capítulo, existem algumas diretrizes claras que todas as empresas podem seguir, que facilitam a tarefa de saber o que medir e podem melhorar fundamentalmente a capacidade das empresas de identificar talentos e prever o sucesso.

Começamos apresentando alguns princípios orientadores para decidir o que medir e escolher quais combinações de fatores permitirão prever melhor o sucesso. Em seguida, fazemos um breve desvio para verificar se estes princípios orientadores também se aplicam a algo que muitas vezes é visto como muito diferente de medir a capacidade de alguém para realizar um trabalho: medir o seu potencial a longo prazo. Por último, analisamos o que as empresas podem fazer para aumentar a sua capacidade de prever o sucesso, independentemente das medidas que utilizem. A solução, como veremos, promete mudar fundamentalmente a forma como pensamos sobre a medição e a nossa capacidade de identificar e medir talentos com precisão.

Três princípios para decidir o que fazer Medir

Como vimos no capítulo anterior, um desafio básico da medição de talentos é decidir o que medir. Na nossa experiência, três princípios orientadores podem ajudar as organizações a determinar quais medidas utilizar: Avalie o que você precisa.

-
- Pergunte sobre validade.
- Pergunte sobre validade incremental.

Meça o que você precisa

A forma como as empresas normalmente abordam a decisão do que medir é através da análise das habilidades e qualidades que funções, equipes ou unidades de negócios específicas precisam. Isso envolve definir os requisitos da função ou o que a empresa precisa que as pessoas façam. Às vezes, isso é conseguido através de um processo formal, como uma análise de cargos, e em alguns países, ter uma descrição estruturada de cargos é, na verdade, um requisito legal. Outras vezes e noutros países, os requisitos são definidos através de meios mais informais ou intuitivos. No entanto, até certo ponto, está sempre presente, mesmo que seja apenas uma ideia na mente do gestor contratante. Há uma imagem ou lista, então, do que você precisa e procura.

O que é importante é garantir que esta lista seja explicitamente declarada e distinga claramente as duas ou três coisas que são mais críticas para garantir o sucesso das pessoas. Depois, sempre que possível, certifique-se de que a sua escolha de medidas é liderada por esta lista de qualidades ou competências mais críticas, de acordo com o tipo de talento que a empresa necessita. No que diz respeito aos princípios, pode parecer óbvio, mas muitas vezes é esquecido.

Pergunte sobre a validade Às vezes,

é claro, há apenas uma vaga ideia do que uma função ou negócio precisa, e outras vezes a lista do que é necessário é muito longa.

Quando isto acontece e não existem requisitos claros para orientar a decisão sobre o que medir, as empresas tendem a recorrer ao que conhecem ou com o qual se sentem familiarizadas. Esta é uma má ideia.

Como vimos, não existe uma medida que você deva usar sempre: trabalhos diferentes exigem qualidades diferentes. Portanto, se você usar sempre o mesmo conjunto de medidas e testes para todas as funções, é provável que, às vezes, eles não ajudem muito e possam até ser enganosos.

Em vez de voltar ao que é familiar, então, ao escolher o que medir, a única pergunta que todas as empresas devem sempre fazer é esta: “Quão preditivo de sucesso é este fator neste tipo específico de função?” ou, em outras palavras, “Quão válida é esta medida?” Como os números de validade podem dizer se uma medida prevê o desempenho, verificar a validade é uma forma de verificar se você está realmente medindo o que precisa.

Encontramos muitos líderes que não parecem estar nem um pouco interessados na validade, o que francamente achamos surpreendente. Se você vai pagar um bom dinheiro pelos resultados das medições, precisa ter certeza de que as informações fornecidas são precisas e relevantes. Num nível puramente comercial, qualquer outra coisa é apenas um mau negócio.

A validade é um assunto técnico e pode ser complicado. Assim, no [capítulo 5](#), apresentamos uma lista de perguntas específicas que você pode fazer sobre a validade das medidas para ajudá-lo a decidir se elas podem ajudá-lo a prever o sucesso. No momento, porém, queremos apenas destacar a regra básica de que você deve sempre perguntar sobre a validade. Em outras palavras, deixe-se guiar pelos fatos e pela ciência, não pelas tradições ou pela familiaridade.

Pergunte sobre a validade incremental Perguntar

sobre a validade pode ajudá-lo a entender quais medidas são mais preditivas de sucesso. No entanto, como já referimos, o talento é composto por uma mistura de múltiplas qualidades e capacidades, por isso é necessário utilizar múltiplas medidas e, para descobrir qual a melhor combinação, é necessário fazer uma pergunta diferente. Apenas perguntar sobre validades não funcionará. Isso ocorre porque quando você pergunta quão válido é um determinado teste, você está perguntando quão boa é a medida por si só, separada de qualquer outra coisa.

Descobrir qual é a melhor combinação requer uma questão diferente: uma sobre validade incremental. Esta é a quantidade de validade que uma medida tem em relação a outra: quanta informação adicional ou validade ela fornece com quaisquer outras medidas que você esteja usando. Por exemplo, sabemos que os testes de integridade baseados na personalidade estão longe de ser tão

boas como medidas de inteligência quando se trata de prever o sucesso. Com base nisso, podemos decidir não usá-los. Mas quando olhamos para a validade incremental que oferecem em relação aos testes de inteligência, a história é muito diferente. Descobrimos que podem acrescentar cerca de 0,14 pontos de validade ao valor de validade de cerca de 0,5 que as medidas de inteligência nos fornecem.¹ Portanto, temos agora validades totais de 0,64, que são capazes de explicar mais de 40% das causas do sucesso. Da mesma forma, os testes de personalidade parecem oferecer alguma validade incremental decente em relação à inteligência na maioria das funções, embora a quantidade exata dependa da função e dos testes utilizados.²

—

Às vezes, é claro, as medidas que se poderia esperar que oferecessem validade incremental não o fazem. Há evidências, por exemplo, de que se você já usa testes de inteligência e de personalidade, adicionar uma medida de **3** Outro exemplo de inteligência emocional oferecerá vem da combinação de testes de inteligência com testes de amostra **4** pouca validade extra. de trabalho.

Para trabalhos de média complexidade, a validade dos testes de inteligência é de cerca de 0,51, e para testes de amostra de trabalho, é de cerca de 0,54. Com base nisso, você pode pensar que, combinando os dois, obteria um excelente preditor de sucesso. Infelizmente, esse não é o caso.

A pesquisa mostra que o desempenho em testes de amostra de trabalho é em grande parte uma consequência da inteligência: pessoas inteligentes tendem a se sair melhor nesses testes. Em outras palavras, grande parte do que os testes de amostra de trabalho medem é inteligência. Como resultado, oferecem pouca validade incremental em relação aos testes de inteligência.⁴ Pode parecer que estão a medir coisas diferentes, mas ao perguntar sobre a validade incremental, podemos ver que estão a avaliar mais ou menos a mesma coisa.

A validade incremental é, portanto, a razão pela qual usar mais medidas nem sempre é melhor. Recentemente, conhecemos representantes de uma empresa que utilizou sete testes psicométricos diferentes em seus processos de recrutamento, além de entrevistas. Eles simplesmente presumiram que quanto mais testes fizessem, mais capazes seriam de prever o desempenho. No entanto, se tivessem considerado a validade incremental que cada um oferecia em relação aos outros, teriam descoberto que este não é o caso.

Portanto, embora possa ser tentador usar o maior número possível de testes com maior validade, focar apenas na validade provavelmente levará a

as combinações erradas ou pelo menos não as melhores. Perguntar sobre a validade incremental pode fazer toda a diferença: é o critério para avaliar quais combinações de fatores são mais preditivas de sucesso.

Como diferentes empregos exigem qualidades diferentes, a combinação mais eficaz variará entre funções e empresas. No entanto, como guia geral, recomendamos que você comece identificando uma base para o seu processo de medição, como uma competência específica ou um critério de trabalho. Normalmente, essa é a coisa mais importante que a empresa em geral ou uma função em particular precisa dos indivíduos que estão sendo avaliados. Você pode então verificar quais das medidas que você pode usar e que são relevantes para a função oferecem a melhor validade incremental em relação ao seu ponto de partida.

E da próxima vez que um fornecedor lhe mostrar uma medida, não fique satisfeito apenas em saber qual é a sua validade. Pergunte que nível de validade incremental ele pode oferecer em relação aos outros fatores que você está medindo. Como pouca pesquisa foi realizada sobre esse assunto até o momento, é provável que eles não saibam a resposta para os testes específicos que você está considerando. No entanto, eles devem ter uma ideia geral, e fazer a pergunta irá focar você e eles na questão e, assim, ajudar a garantir que você obtenha combinações eficazes de medidas e não utilize testes redundantes.

Medindo Potencial

Concentrar-se nestes três princípios básicos irá ajudá-lo a escolher quais fatores medir na maioria das situações, mas há um cenário específico que é frequentemente visto como um tipo muito diferente de medição: a tendência cada vez mais comum das empresas medirem o potencial de longo prazo dos indivíduos ter sucesso. O objetivo ao fazer isso é identificar as pessoas com maior probabilidade de serem promovidas ou que possam ter o melhor desempenho ou futuros líderes em três, cinco ou até dez anos.⁵ Como se identificar talentos e prever o sucesso no curto prazo não fosse difícil suficiente, parece que às vezes precisamos fazer isso através de lentes longas.

A questão aqui é que se acredita comumente que as qualidades necessárias para ter sucesso no longo prazo são diferentes daquelas necessárias para ter sucesso no curto prazo. Como resultado, as empresas geralmente medem um conjunto de fatores para

avaliar o talento de alguém para uma função específica e um conjunto diferente de fatores para avaliar seu potencial a longo prazo.

Esses fatores para avaliar o potencial são frequentemente chamados de *modelo de potencial* e, como quase todos os fornecedores de medição possuem seu próprio modelo, um número quase infinito deles está disponível. No Reino Unido, por exemplo, um modelo frequentemente utilizado inclui os factores de motivação, intelecto e capacidade de influência. Um segundo modelo, mais comum nos Estados Unidos, é o da capacidade, ambição e atitudes. E uma terceira abordagem é a ideia de que o melhor preditor do sucesso a longo prazo é a capacidade de aprender.

A julgar pela popularidade destes modelos, as empresas parecem ter muita fé neles. Eles parecem fazer sentido e ser intuitivamente atraentes.

Uma pessoa com altos níveis de motivação, intelecto, influência e capacidade de aprendizagem certamente parece alguém que teria sucesso. Há pesquisas para apoiar o uso de algumas dessas características também. O intelecto, é claro, envolve inteligência, que é vista por muitos como o melhor preditor disponível. A capacidade de aprendizagem, por sua vez, parece ser preditiva dos atuais níveis de desempenho e da probabilidade de promoção no curto prazo.⁶ E embora a ambição tenha sido surpreendentemente pouco estudada, há algumas evidências de que ela pode prever o sucesso, e possivelmente melhor do que qualquer um dos Cinco grandes fatores de personalidade.⁷

O problema com potencial

Tudo isso parece bom, e muitos dos modelos potenciais utilizados são considerados altamente capazes de prever o sucesso. Alguns fornecedores até sugerem que podem fazer isso com muitos anos de antecedência, com níveis de validade superiores a 0,70. Isso significaria que eles podem ser responsáveis por cerca de 50% dos motivos pelos quais as pessoas têm sucesso ou não. No entanto, poucos dos modelos e ferramentas existentes foram validados de forma independente e existe uma falta geral de evidências sobre quais os factores que podem prever melhor o sucesso a longo prazo. No entanto, a partir da investigação realizada, podem ser tiradas duas conclusões gerais sobre quais os factores a medir ao avaliar o potencial a longo prazo.

Primeiro, os factores que são mais capazes de prever o sucesso a longo prazo são geralmente os mesmos que melhor predizem o desempenho actual. Se você

observe algumas funções específicas, isso pode não ser verdade. Os factores que predizem o desempenho actual dos engenheiros de tecnologias de informação, por exemplo, podem ser ligeiramente diferentes daqueles que prevêem quais os engenheiros que atingirão o topo da profissão. O conhecimento técnico, por exemplo, pode ser mais importante para o desempenho atual. Mas se olharmos globalmente para os indicadores gerais do potencial a longo prazo em todas as funções, eles são bastante semelhantes ao que prevê o desempenho a curto prazo.

Em segundo lugar, não há provas conclusivas de que o sucesso a longo prazo possa ser previsto com muita precisão por qualquer modelo ou padrão único de características. Observar combinações específicas de qualidades pessoais pode, obviamente, ser melhor do que simplesmente confiar na sorte aleatória para identificar aquelas com elevado potencial. Mas não vamos nos enganar. Dado o grande número de variáveis envolvidas na determinação do sucesso durante longos períodos de tempo, identificar o potencial é muito difícil. De um ponto de vista puramente técnico, tentar prever com precisão o potencial é como tentar atirar em uma formiga a um quilômetro de distância. À noite.

Como prever o sucesso a longo prazo Então, o que você

deve fazer se precisar tentar medir o potencial? Afinal de contas, muitas empresas confiam nestas classificações para orientar o investimento no desenvolvimento.

Em geral, os três princípios que descrevemos para escolher o que medir aplicam-se tanto quando se tenta medir o potencial a longo prazo como quando se tenta prever o sucesso a curto prazo. Você deve perguntar que tipo de talento a empresa precisa. Quais dessas habilidades e qualidades são mais capazes de prever o sucesso? E quais combinações de fatores proporcionam as validades mais elevadas? No entanto, para ajudar a decidir como medir o potencial, existem algumas diretrizes extras que gostaríamos de acrescentar:

- *Não sinta que precisa usar uma medida especializada de potencial.* Certamente, complemente as suas avaliações de desempenho com outras medidas, mas elas não precisam ser modelos especializados de potencial. Lembre-se: dependendo da função, uma combinação de testes de inteligência e personalidade pode prever o sucesso com uma validade total entre 0,55 e 0,65. Uma medida especializada de potencial precisará corresponder ou melhorar isso.

- *Não olhe muito à frente.* Quanto mais adiante você tentar prever o sucesso, menor será a probabilidade de estar certo. Para ter uma chance razoável de prever com precisão quais pessoas têm maior probabilidade de sucesso, concentre-se apenas em tentar identificar quem tem potencial para ser promovido ao próximo nível. Isso tornará mais fácil definir quais habilidades e qualidades são mais necessárias para ter sucesso e aumentar suas chances de acertar.
- *Use mais de um modelo de potencial em todo o negócio.* Os fatores necessários para o sucesso provavelmente variam em diferentes níveis do negócio. Por exemplo, as características que identificam com mais precisão o potencial de avanço dos executivos serão provavelmente diferentes daquelas que prevêm o potencial dos licenciados. Eles também podem variar em diferentes funções ou partes do negócio.
- *Responda à pergunta: "Potencial para quê?"* Ninguém tem potencial que irá realizar, não importa o que aconteça. Todos nós precisamos de certas circunstâncias ou ambientes para realizar nosso potencial. Um urso polar pode ser um animal extraordinário, mas não se dará bem numa praia quente. Muitos leitores provavelmente conhecem pessoas que tiveram sucesso em um trabalho, mas fracassaram em outro. Um exemplo comum disso são os líderes de recuperação. Eles normalmente têm o impulso e a vantagem para tirar uma empresa do abismo. No entanto, poderão ter dificuldades depois de a situação ter mudado, se não possuírem também as qualidades mais estimulantes necessárias para construir e desenvolver-se.

Sempre que possível, então, certifique-se de que as medidas não digam apenas quanto potencial alguém tem, mas também para que ele ou ela tem potencial – isto é, os tipos de funções e ambientes de trabalho nos quais os indivíduos têm maior probabilidade de ter sucesso. simplesmente avaliar o potencial como parte de uma avaliação anual, isso pode ser uma complicação desnecessária. Mas para métodos e ferramentas mais formais, deveria ser um requisito.

Este último ponto pode surpreender alguns leitores. Afinal, é comum hoje em dia que as empresas avaliem o potencial geral das pessoas. No entanto, é um ponto crítico e aborda uma questão que se esconde por trás de todas as medições: a importância do contexto. O fato é que o sucesso de alguém é determinado não apenas pelo seu talento, mas também por coisas como as oportunidades que essa pessoa tem e o ambiente de negócios em que se encontra.

E como veremos agora, é nesta questão muitas vezes esquecida que podemos encontrar uma pista importante sobre como podemos mudar e melhorar fundamentalmente a nossa capacidade de prever o sucesso.

Da medição de talentos ao talento

Coincidindo

Se olharmos para o mercado de medição, há muitos fornecedores a dizer que têm medidas novas e radicalmente melhoradas, anunciando-as com afirmações de que “a avaliação nunca mais será a mesma”. Uma grande ilustração disso é a tendência recente entre alguns fornecedores de competir pelo tamanho de seus benchmarks, ou seja, pelo número de pessoas que testaram.

A ideia é que quanto mais pessoas medirem, mais capazes estarão de conhecer os padrões da indústria. No entanto, apesar de todos os seus usos, benchmarks maiores não são verdadeiros divisores de águas. Em vez disso, a realidade é que, em geral, as medidas não são hoje mais preditivas do que eram há trinta anos. Os desenvolvimentos produziram medidas mais novas, mais curtas e mais inteligentes, mas não produziram medidas substancialmente mais preditivas.⁸

Algum progresso resultará, sem dúvida, do desenvolvimento das medidas actuais. Vimos, por exemplo, o movimento em direcção a medidas mais amplas de inteligência e a medidas mais específicas de personalidade. No entanto, para melhorar substancialmente a nossa capacidade de prever o sucesso, precisaremos de começar a fazer algo fundamentalmente diferente.

A solução, como sugerimos, reside na interacção entre os talentos dos indivíduos e as necessidades e exigências do seu ambiente. Isto é algo que já é tido em conta nos processos de seleção, na medida em que normalmente existe uma descrição de funções em relação à qual as capacidades dos indivíduos podem ser avaliadas. Portanto, já presumimos que o sucesso das pessoas depende não apenas das qualidades que possuem, mas também do nível de adequação entre elas e o trabalho.

A importância do ajuste

A importância do nível de adequação entre os talentos das pessoas e as exigências dos seus empregos pode ser vista num estudo que analisou o impacto dos líderes da General Electric (GE) quando estes mudaram para novas empresas.⁹ A GE é um exemplo particularmente interessante, uma vez que tentou deliberadamente desenvolver líderes com uma gama de experiências que possuíssem habilidades genéricas de liderança que pudessem transportar para qualquer função. Eles eram a personificação do gerente do “martini”, que seria bom “a qualquer hora, em qualquer lugar, em qualquer lugar”. De qualquer forma, o mercado certamente parecia acreditar nisso. Em 85% dos casos, o preço das ações da empresa contratante subiu assim que foi anunciado que um CEO da GE havia sido nomeado.

Os investigadores, no entanto, queriam verificar se esta fé era justificada, por isso categorizaram tanto os desafios estratégicos enfrentados por cada empresa como, através de currículos, os conjuntos de competências dos antigos líderes da GE (distinguindo entre diferentes tipos de experiências de liderança). Eles então dividiram os CEOs em dois grupos. Num deles havia uma boa correspondência entre as necessidades empresariais e o conjunto de competências dos líderes e, no outro, havia uma incompatibilidade. Descobriram que o desempenho das empresas onde havia uma boa correspondência com as competências do líder era mais do dobro do do grupo incompatível. Assim, as competências de liderança não parecem ser tão transportáveis como por vezes se pensa, e garantir uma boa adequação pessoa-função compensa. Literalmente.

A grande maioria das empresas percebe isso. Pode ter havido um tempo em que escolher as melhores pessoas era tudo o que importava. Hoje em dia, porém, geralmente tentamos escolher as melhores pessoas para um determinado trabalho. Temos descrições de cargos que combinam as habilidades das pessoas. Mesmo quando avaliamos as pessoas para fins de desenvolvimento, normalmente avaliamos-as tendo em vista o quão eficazes serão no desempenho das suas funções. O problema, porém, é que os nossos julgamentos sobre a adequação sofrem actualmente de duas grandes falhas: são demasiado implícitos e demasiado restritos. Vejamos brevemente cada um deles.

A necessidade de tornar o ajuste mais explícito.

Embora os recrutadores geralmente considerem o quão bem alguém será capaz de realizar um trabalho, raramente vemos uma classificação real de adequação. Isto pode não parecer significativo, mas é. Sem essa classificação, não fica claro até que ponto os gestores se concentram neste aspecto nas suas decisões de selecção. Assim, o primeiro passo a dar para melhorar a nossa capacidade de prever o sucesso é garantir, sempre que possível, que

uma pontuação real é dada para o nível de adequação entre uma pessoa e uma função. Temos que mudar a ênfase na medição de talentos de quem é o melhor para quem é mais adequado – em outras palavras, longe da medição de talentos e em direção à correspondência de talentos.

A importância disto pode ser vista nos riscos associados à utilização de classificações de “índice de liderança”. Estas são pontuações únicas e gerais de quão bom líder alguém é em geral – efetivamente, de quão bom um “líder martini” ele é. Estas classificações têm um apelo óbvio na medida em que são claras e simples, mas a evidência mostra que são demasiado simplistas porque poucas pessoas – se alguma – são igualmente boas em todas as situações. Uma única avaliação de quão bom líder alguém é em geral pode parecer atraente, mas é uma miragem e nos condena a sermos capazes de prever o sucesso com apenas uma precisão limitada. As pessoas não são simplesmente boas. Eles são bons em alguma coisa e em certas circunstâncias.

Portanto, se quisermos transformar dados de talentos em inteligência de talentos adequada, precisamos compreender a questão da adequação e medi-la explicitamente.

A necessidade de ampliar o ajuste.

Mesmo quando presumivelmente estamos medindo o ajuste, tendemos a fazê-lo de uma forma muito restrita. Não há dúvida de que o desempenho das pessoas é afetado pelo ambiente em que trabalham – coisas como o relacionamento com o chefe, os colegas com quem trabalham e a cultura empresarial. No entanto, normalmente não medimos explicitamente o nível de adequação entre os indivíduos e estes factores ambientais.

A importância disto é que factores mais amplos têm sido repetidamente demonstrados como críticos para o sucesso. Na década de 1970, por exemplo, um estudo da Exxon analisou o impacto de quatro factores ambientais no sucesso gerencial:

- Desafio da atribuição do primeiro emprego
- Estabilidade de vida
- Correspondência de personalidade entre o gerente e seu subordinado
- Sucesso imediato do gerente

Os pesquisadores descobriram que esses factores representavam até 22% dos factores que determinam o desempenho, além dos 10 já previstos pela inteligência e pela personalidade.

Mais recentemente, um estudo perguntou aos gestores até que ponto estavam satisfeitos com a qualidade dos novos empregados contratados.¹¹ Dividindo os gestores em três grupos, com base no facto de considerarem que a qualidade do talento contratado era alta, média ou baixa, os investigadores analisaram o que era diferente quanto às práticas de contratação. Eles descobriram que considerar a adequação cultural parecia ser mais importante para garantir talentos de alta qualidade do que ter descrições detalhadas de cargos.

No entanto, o ambiente não é apenas crítico para o desempenho. Também pode afetar a capacidade de alguns dos sinais de talento mais comuns de prever o sucesso. Por exemplo, em culturas empresariais onde as pessoas têm um elevado grau de autonomia, a personalidade parece ser um factor mais importante para o sucesso ¹² do que em ambientes com baixa autonomia. — E a consciência pode ser mais importante para o sucesso em ambientes onde existem altos níveis de política organizacional.¹³

Da mesma forma, a inteligência parece ser um melhor indicador da eficácia da liderança em situações de baixo stress e para tarefas que exigem níveis mais elevados de direcção.¹⁴ E a relação entre a inteligência dos líderes e a das suas equipas parece crítica. Se houver uma diferença muito grande entre eles, a inteligência superior pode até ser prejudicial às chances de sucesso de um líder.¹⁵ Em suma, se não começarmos a olhar para o ambiente em que o desempenho ocorre, teremos dificuldade em entender por que algumas pessoas falham apesar de mostrarem grande promessa e por que outras têm sucesso apesar de todas as evidências em contrário.

É claro que as empresas não ignoraram completamente o ambiente mais amplo. Durante algumas décadas, a medição da adequação cultural tem feito regularmente parte do processo de seleção para missões no estrangeiro, mas não se estendeu realmente para além desta aplicação restrita. Uma prática cada vez mais comum é as organizações tentarem identificar e seleccionar indivíduos que se enquadrem nos valores e normas da sua empresa. No entanto, tal como os modelos de competências, os quadros de valores são muitas vezes aspiracionais e não reflexivos. Medir os valores das pessoas também apresenta desafios técnicos, uma vez que se diz que são demasiado fáceis de falsificar e pouco fiáveis como fonte de informação.

Então, que aspectos da forma como as pessoas se adaptam ao seu ambiente deveríamos medir?

Quatro tipos úteis de adequação Combinar

pessoas com funções geralmente envolve quatro tipos diferentes de adequação (veja a figura 3.1):

Adequação

- *pessoa-função*: O grau de adequação entre as qualidades de uma pessoa e os requisitos de uma função específica *Adequação pessoa-*
- *organização*: O grau de adequação adequação entre as características de uma pessoa e o ambiente ou cultura de trabalho *Adequação pessoa-equipe*: O grau de
- adequação entre uma pessoa e os colegas com quem trabalhará mais estreitamente *Adequação pessoa-gerente*: O grau de adequação entre uma pessoa e o
- gerente ela ou ele estará trabalhando para

Figura 3.1 Medição do ajuste



Uma revisão de 172 estudos descobriu que esses quatro tipos de ajuste eram mais ou [16](#) menos distintos.

Também descobriu que todos eles são importantes.

— Como seria de esperar, a

adequação pessoa-função é importante para prever o desempenho, a produtividade, a satisfação no trabalho e a redução do stress no trabalho.¹⁷ A adequação ~~pessoa~~-organização, por outro lado, parece ser o melhor preditor de compromisso e cidadania organizacional.

comportamentos e rotatividade de pessoal.¹⁸ A adequação pessoa-equipe tem sido menos estudada, mas parece prever a qualidade dos relacionamentos com colegas de trabalho. E, finalmente, a adequação pessoa-gestor prevê os níveis de satisfação dos funcionários com seu [gestor](#) e a rotatividade.

— Como diz o velho ditado, as pessoas entram nas empresas, mas deixam os chefes.

Vale ressaltar que quando dizemos “adequação”, não queremos dizer necessariamente “semelhança”. Por exemplo, há sugestões de que os níveis de desempenho podem ser maiores quando gestores e funcionários têm traços de personalidade diferentes.²⁰ Da mesma forma, a diversidade entre os membros da equipe pode ser uma ~~des~~vantagem ou uma vantagem, dependendo do tipo de função.²¹ Onde a inovação ou a experimentação são importantes, a diversidade provavelmente ~~melhora~~ o desempenho.

No entanto, para tarefas centradas na produção ou na execução, as equipas homogéneas podem superar as diversas.²²

Três etapas para medir o ajuste

Então, o que isso significa para a forma como abordamos a medição de talentos e como podemos transformar dados de talentos em inteligência de talentos? Temos três recomendações principais:

1. Fatores ambientais/contextuais devem ser adicionados às descrições de cargos e incluídos nos principais critérios de seleção – isso ocorre porque antes de poder medir a adequação, você precisa saber com o que as pessoas devem se adequar. Para que a correspondência de talentos se torne parte integrante da forma como as empresas avaliam, ela precisa se tornar um elemento padrão nas descrições de cargos. Retornaremos a isso no [capítulo 6](#), quando examinarmos a implementação da medição de talentos.

2. Ao analisar o histórico de sucessos anteriores de indivíduos por meio de entrevistas ou currículos, certifique-se de que a transferibilidade desse sucesso seja considerada. Garantir, então, que os gestores e recrutadores se concentrem não apenas no que as pessoas alcançaram e como, mas também no ambiente em que o alcançaram.²³

3. Além da adequação pessoa-função, as

organizações devem medir explicitamente pessoa-organização, pessoa -equipe e pessoa-gerente se enquadram em todos os processos de seleção e desenvolvimento de medição de talentos.

Estas sugestões podem parecer mais assustadoras do que realmente são.

Os gestores normalmente já tomam decisões implícitas sobre cada uma destas coisas.²⁴ O que sugerimos é tornar estes julgamentos mais explícitos, visíveis e informados. E deveríamos ser mais explícitos porque ser implícito não funciona. Um estudo com mais de 28 mil funcionários recém-contratados descobriu que as empresas contratam a pessoa certa para o cargo na maioria das ocasiões, mas só contratam a pessoa certa para a organização em 29% das vezes.

Isso não precisa ser complexo. Por exemplo, como mínimo fácil, as organizações poderiam exigir que os avaliadores e os gestores responsáveis pela tomada de decisões fornecessem uma classificação simples de cada um destes quatro tipos de adequação. As classificações de ajuste podem

em seguida, podem ser adicionados para fornecer uma pontuação geral ou podem ter pesos diferentes para enfatizar tipos específicos de ajuste.

Claro, é possível ir mais longe. Já existem testes de personalidade e culturais que permitem comparar a personalidade dos indivíduos com a cultura organizacional predominante ou com a personalidade e formas de trabalhar do próprio gestor. O teste de personalidade PAPI usado globalmente, por exemplo, vem com uma ferramenta de perfil de cargo, que permite que gerentes ou especialistas em cargos preencham um breve questionário que determina os requisitos da função.

O relatório final do teste é, portanto, capaz não apenas de descrever a personalidade de um indivíduo, mas também de mostrar como ela pode ou não se adequar aos requisitos da função.

Na verdade, a questão da adequação parece ser onde os fatores de personalidade e caráter finalmente demonstram os níveis de importância na previsão do sucesso que esperaríamos que tivessem. Mostramos no capítulo anterior que os testes de personalidade têm sido decepcionantemente fracos na previsão do desempenho, pelo menos em comparação com os testes de inteligência. Mas para medir a adequação pessoa-organização, adequação pessoa-equipe e adequação pessoa-gerente, a personalidade provavelmente será nossa melhor aposta.

Além disso, há algumas evidências de que o desenvolvimento de medidas específicas de personalidade para uma determinada empresa pode ser mais eficaz do que a utilização de medidas genéricas de personalidade prontas para uso.²⁵ Como isso não é feito com frequência atualmente, é necessário haver mais pesquisas sobre o assunto, e obviamente, faria sentido apenas para organizações maiores. Mas, como opção de longo prazo, pode valer a pena explorá-la.

Porém, nem toda empresa pode ou precisa ir tão longe. As três etapas principais para usar o ajuste que propomos são muito simples, até simplistas. No entanto, têm o potencial de mudar fundamentalmente a forma como pensamos sobre a medição e melhorar significativamente a nossa capacidade de medir talentos e, portanto, também as nossas decisões relativas a pessoas.

A oportunidade aqui reside naquilo para o qual tradicionalmente usamos a medição de talentos. Quando nos dizem que alguém tem um bom desempenho, a resposta mais comum geralmente é: "Comparado com quem?" ou "Em quê?" E, em geral, o mercado de medição de talentos até agora tem estado mais focado em responder à primeira pergunta do que à segunda. Concentrou-se então em grande parte na tentativa de identificar a pessoa mais brilhante, a mais

impulsionado e o melhor – daí a popularidade atual de benchmarks genéricos que ajudam as empresas a compreender o quão bons são os seus funcionários em comparação com os de outras empresas.

Os benchmarks podem certamente ser interessantes e úteis, mas têm limites. Porque ao não focarem mais explicitamente na adequação e considerarem suficientemente o contexto, eles deixam de fora uma grande parte do quadro. Para desenvolver uma verdadeira inteligência de talentos, obter insights de talento que agreguem valor e causar genuinamente algum impacto significativo nos negócios com a medição de talentos, precisamos ser capazes de responder à pergunta “Em quê?” pergunta. A boa notícia é que podemos, e a chave para isso é a questão da adequação.

Mudando a medição de talentos

No capítulo anterior, examinamos alguns dos fatores que as empresas geralmente tentam medir para identificar talentos e prever o sucesso. Descobrimos que muitas destas medidas são menos eficazes do que poderíamos ter imaginado e que não parece existir nenhum factor X especial e único.

Neste capítulo, analisamos o que as empresas podem fazer para tirar o máximo partido destas medidas e melhorar a sua capacidade de medir talentos com precisão. Vimos como seguir três princípios pode tornar mais simples a escolha das medidas certas para medir o talento imediato e o potencial a longo prazo. Enfatizamos a importância de ser claro sobre o que o negócio e as funções específicas precisam e a importância de verificar a validade preditiva dos fatores que você pretende medir.

Também analisamos a forma de seleccionar combinações de medidas tendo em conta a validade incremental e como a escolha do que medir ao tentar identificar o potencial a longo prazo não precisa de ser muito diferente da escolha de como medir o sucesso a curto prazo. Finalmente, explorámos como as empresas podem melhorar a sua capacidade de prever o sucesso considerando a adequação de forma mais explícita e ampla e sugerimos três formas de implementar isso.

Em vez de procurar soluções no mercado, as organizações devem começar a liderar o caminho. Se as empresas começarem a concentrar-se nestas questões, o mercado de medição seguirá o exemplo e começará a produzir medidas mais sofisticadas para as ajudar. E se um número suficiente de empresas fizer as mudanças, poderemos alcançar

nada menos que uma transformação e reenergização do talento arena de medição.

Nos [capítulos 2](#) e 3, [concentramo-nos](#) no que medir, descrevendo os sinais de sucesso mais comuns que são medidos, a sua utilidade, as suas limitações e como melhorá-los. Agora, nos próximos dois capítulos, veremos como medi-los: os vários métodos, ferramentas e técnicas disponíveis e a melhor forma de escolher qual usar.

Notas

[1.](#) Ones, DS, Dilchert, S., Viswesvaran, C., & Judge, TA (1993). Em apoio à avaliação da personalidade em ambientes organizacionais. *Psicologia Pessoal*, 60, 995–1027.

[2.](#) Schmidt, FL e Hunter, JE (1998). A validade e utilidade dos métodos de seleção em psicologia pessoal: implicações práticas e teóricas de 85 anos de resultados de pesquisas. *Boletim Psicológico*, 124(2), 262–274.

[3.](#) Zeidner, M., Matthews, G. e Roberts, RD (2009). *O que sabemos sobre inteligência emocional: como ela afeta o aprendizado, o trabalho, os relacionamentos e nossa saúde mental*. Cambridge, MA: MIT Press.

[4.](#) Schmidt, FL (2002). O papel da capacidade cognitiva geral e do desempenho no trabalho: por que não pode haver debate. *Desempenho Humano*, 15(1/2), 187–210.

[5.](#) Ready, DA, Conger, JA, & Hill, LA (2010). Você tem alto potencial? *Harvard Business Review*, 88(6), 78–84.

[6.](#) Dries, N., Vantilborgh, T., & Pepermans, R. (2012). O papel da agilidade de aprendizagem e da variedade de carreiras na identificação e desenvolvimento de funcionários de alto potencial. *Revisão de Pessoal*, 41(3), 340–358.

[7.](#) Juiz, TA, & Kammeyer-Mueller, JD (2012). Sobre o valor de almejar alto: As causas e consequências da ambição. *Jornal de Psicologia Aplicada*, 97(4), 758–775.

[8.](#) Cascio, WF e Fogli, L. (2010). O valor comercial da seleção de funcionários. Em JL Farr & NT Tippins (Eds.), *Manual de seleção de funcionários*. Nova York, NY: Routledge.

- [9.](#) Groysberg, B., McLean, AN, & Nohria, N. (2006). Os líderes são portáteis? *Harvard Business Review*, 84(5), 92–100.
- [10.](#) Vicino, FL e Bass, BM (1978). Variáveis do espaço de vida e sucesso gerencial. *Jornal de Psicologia Aplicada*, 63(1), 81–88.
- [11.](#) Instituto de Capital Humano. (2011). *Qualidade na seleção de talentos: Encontrando o ajuste perfeito*. Washington, DC: Autor.
- [12.](#) Hough, L. e Dilchert, S. (2011). Personalidade: sua medição e validade para seleção de emprego. Em JL Farr & NT Tippins (Eds.), *Manual de seleção de funcionários*. Nova York, NY: Routledge.
- [13.](#) Hochwarter, WA, Witt, LA e Kacmar, KM (2000). Percepções da política organizacional como moderadora da relação entre consciência e desempenho no trabalho. *Jornal de Psicologia Aplicada*, 85(3), 472–478.
- [14.](#) Juiz, TA, Piccolo, RF, & Illies, R. (2004). Os esquecidos: um reexame da consideração, da estrutura inicial e da eficácia da liderança. *Jornal de Psicologia Aplicada*, 89(1), 36–51.
- [15.](#) Stogdill, RM e Bass, BM (1990). *Manual de liderança de Bass e Stogdill: Teoria, pesquisa e aplicações gerenciais* (3ª ed.). Nova York, NY: Imprensa Livre.
- [16.](#) Kristof-Brown, AL, Zimmerman, RD, & Johnson, CE (2005). Consequências da adequação dos indivíduos ao trabalho: uma meta-análise da adequação pessoa-trabalho, pessoa-organização, pessoa-grupo e pessoa-supervisor. *Psicologia Pessoal*, 58(2), 281–342.
- [17.](#) Edwards, JR (1991). Ajuste pessoa-trabalho: uma integração conceitual, revisão de literatura e crítica metodológica. Em CL Cooper e TI Robertson (Eds.), *Revisão Internacional de Psicologia Industrial e Organizacional*, 6, 283–357.
- [18.](#) Sekiguchi, T. (2004). Adequação pessoa-organização e adequação pessoa-função na seleção de funcionários: uma revisão da literatura. *Osaka Keidai Ronshu*, 54(6), 179–196.
- [19.](#) Kristof-Brown, AL, Zimmerman, RD, & Johnson, CE (2005). Consequências da adequação dos indivíduos ao trabalho: uma meta-análise da adequação pessoa-trabalho, pessoa-organização, pessoa-grupo e pessoa-supervisor. *Psicologia Pessoal*, 58(2), 281–342.
- [20.](#) Próximo e baixo. (1978).

- [21.](#) Mannix, E., & Neale, MA (2005). A influência do monitoramento da equipe nos processos e desempenho da equipe. *Desempenho Humano*, 17, 25–41.
- [22.](#) Bowers, CA, Pharmer, JA, & Salas, E. (2000). Quando a homogeneidade dos membros é necessária nas equipes de trabalho: uma meta-análise. *Pesquisa em pequenos grupos*, 31(1), 305.
- [23.](#) Dokko, G., Wilk, SL e Rothbard, NP (2009). Desvendando a experiência anterior: como o histórico de carreira afeta o desempenho no trabalho. *Ciência da Organização*, 20(1), 51–68.
- [24.](#) Cable, DM e Juiz, TA (1997). Percepções dos entrevistadores sobre adequação pessoa-organização e decisões de seleção organizacional. *Jornal de Psicologia Aplicada*, 82(4), 546–561.
- [25.](#) Heggstad, ED e Gordon, HL (2008). Um argumento para avaliações de personalidade específicas do contexto. *Psicologia Industrial e Organizacional*, 1, 320–322.

4

Ferramentas do comércio

Oito processos para coleta de dados

Saber o que você procura é uma coisa; descobrir a melhor forma de ver isso é outra. Para isso, você precisa das ferramentas do ofício: os métodos de medição, testes e instrumentos que permitem avaliar tanto os sinais padrão de talento, como inteligência e personalidade, quanto os diferentes tipos de adequação. Você já estará familiarizado com muitas dessas ferramentas. No entanto, tal como acontece com o que medir, existem alguns equívocos comuns sobre como medir e quais as melhores ferramentas a utilizar.

Neste capítulo, examinamos oito métodos principais de medição, desde métodos cotidianos, como entrevistas, até métodos profundamente técnicos, como psicometria e testes de julgamento situacional. Para cada método, revisamos as pesquisas mais recentes, revelamos pontos-chave e exploramos o que ele pode ou não fazer.

No [capítulo 5](#), consideramos então algumas diretrizes sobre como decidir qual método ou métodos usar.

Porém, primeiro abordamos uma questão mais básica: Por que precisamos de métodos formais de medição? Por que não perguntar aos candidatos e àqueles que os conhecem quais são os seus talentos e deixar as coisas assim? A resposta, que se resume a problemas de preconceito, pode parecer óbvia. Mas considerá-lo mais de perto pode ajudar-nos a compreender os desafios fundamentais enfrentados por todos os métodos de medição e, assim, orientar as decisões sobre quais ferramentas utilizar.

Duas maneiras básicas de medir talentos

Se você quiser saber o quão talentoso alguém é em alguma coisa, em teoria suas duas melhores opções são testar o desempenho ou medir seus resultados reais. No entanto, no ambiente de trabalho atual, existem poucos aspectos de

desempenho que você pode testar diretamente sem pedir a opinião de alguém, especialmente em funções complexas. E, como descrevemos no [capítulo 2](#), a medição dos resultados muitas vezes não é simples. Pode ser difícil saber se os resultados se devem ao talento genuíno ou a outros fatores como oportunidade ou pura sorte.

Isso lhe deixa duas opções: perguntar às próprias pessoas se elas são boas ou perguntar a outra pessoa (como seu gerente). Na verdade, estas são as duas formas mais comuns de obter informações sobre o talento das pessoas, e a maioria dos métodos de medição envolve pelo menos uma delas.

Perguntando às próprias pessoas Então, as

pessoas podem avaliar com precisão até que ponto são boas em alguma coisa? O consenso da pesquisa é que a maioria das pessoas tem uma noção razoável de que possuem alguma habilidade em alguma coisa. Por exemplo, eles sabem se conseguem dirigir um caminhão e se estão mais perto de serem novatos ou especialistas. O que eles são menos capazes de fazer é avaliar de forma específica e precisa o quão bons eles são em comparação com os outros.

Por exemplo, se olharmos para todos em geral, descobriremos que as pessoas tendem a sobrestimar ligeiramente as suas capacidades.¹ Isto é particularmente verdadeiro quando acreditam que a classificação terá alguma consequência para elas, como quando é utilizada em avaliações ou para informar a seleção de decisões. No entanto, esta tendência geral esconde algumas grandes diferenças individuais. As pessoas variam significativamente no grau em que se superestimam ou subestimam.² Algumas pessoas superestimam muito, e outras subestimam, portanto, um grande problema com as autoavaliações é a sua confiabilidade: sua precisão pode variar muito de uma pessoa para outra. E para acrescentar tempero a isto está o efeito Dunning-Kruger: a descoberta de que as pessoas com baixas capacidades tendem a sobrevalorizar-se, enquanto as pessoas com elevadas capacidades tendem a subestimar-se.³

Essas tendências de super ou subestimação são exemplos do que é formalmente chamado de *viés de classificação*, *erros de julgamento* ou *distorção de resposta*. Eles são inimigos da medição precisa e quase todas as avaliações que você faz são afetadas por eles até certo ponto. Algumas pessoas, por exemplo, tendem sempre a responder positivamente às perguntas “sim ou não” e “verdadeiro ou falso”.⁴ Outras tendem

responder de forma mais moderada ou mais extrema. As mulheres, por exemplo, tendem a dar classificações mais extremas do que os homens.⁵ E a investigação demonstrou que as diferenças culturais demográficas e geográficas também podem afectar a forma como as pessoas se avaliam a si próprias.⁶ Basta pensar na forma estereotipada britânica de descrever algo de que gostam como “não ruim” versus o “ótimo” americano.

Juntas, essas questões tornam difícil obter uma imagem precisa de quão bom alguém é apenas perguntando a ele ou ela. E isso pressupõe que a pessoa responda honestamente. Nem sequer inclui as questões de falsificação e trapaça.

Então, que tal perguntar aos outros?

Perguntando aos outros

Infelizmente, existem problemas semelhantes quando se pergunta aos outros o quão bom alguém é. Na verdade, embora a literatura que mostra dificuldades com a auto-avaliação seja substancial, é ofuscada pela investigação sobre os desafios de avaliar os outros.

Parece ser algo de que as pessoas são capazes: há evidências de que as avaliações que fazemos dos outros podem refletir com precisão os seus níveis de desempenho. No entanto, quase todos os preconceitos de classificação que afectam a nossa capacidade de nos avaliarmos também se aplicam à avaliação de outros, e há mais. Talvez você já tenha ouvido falar de alguns deles, como o efeito halo.⁷ É aqui que nossas avaliações das qualidades específicas dos indivíduos são influenciadas pela impressão geral que temos deles. É por isso que tendemos a avaliar melhor o desempenho das pessoas de quem gostamos ou que consideramos atraentes do que o das pessoas de quem não gostamos. É também por isso que quase todos – até mesmo o avaliador profissional – tendem a avaliar o desempenho dos líderes seniores de forma mais elevada do que o dos gestores de nível inferior.⁸ —

Outros preconceitos podem ser menos familiares. Por exemplo, é óbvio que precisamos conhecer alguém ou pelo menos ter tido a oportunidade de observar uma pessoa para avaliar a sua capacidade em alguma coisa. O que é menos claro é que conhecer as pessoas também pode prejudicar a precisão dos nossos julgamentos. Os estudos divergem em suas opiniões sobre quanto tempo precisamos conhecer alguém antes que esse preconceito entre em vigor. Mas depois de algo entre dezoito meses e cinco anos, parecemos perder a capacidade de avaliar objetivamente o desempenho dos outros. —

Muitos preconceitos parecem ter base cultural e serem inconscientes: simplesmente não temos consciência deles. Parecemos avaliar melhor aqueles que são semelhantes a nós, mesmo quando não temos consciência de que são semelhantes a nós (por exemplo, se tiverem o mesmo perfil de personalidade).¹⁰ Depois, há o fato de que somos excessivamente influenciados pelas primeiras impressões e preconceitos. e estereótipos: tomamos decisões muito rapidamente e tendemos a ouvir apenas as informações que reforçam as nossas impressões iniciais. E para completar isto está a ironia de que, apesar de tudo isto, somos geralmente demasiado confiantes nos nossos julgamentos sobre os outros.¹¹

Assim como acontece com as auto-avaliações, as classificações dos outros podem ser precisas, mas são notoriamente pouco fiáveis. Não importa quão objetivos e livres de preconceitos gostemos de pensar que somos, o fato é que geralmente não o somos. Na verdade, dadas todas as questões, você poderia ser perdoado por pensar que é incrível que alguém avalie algo com precisão. No entanto, nós fazemos. Muitas vezes só precisamos de um pouco

Oito métodos menos tendenciosos de medição Talento ou aptidão

É aqui que entram em jogo métodos de medição mais formais e estruturados. Foram concebidos para tentar minimizar o impacto dos preconceitos e limitações que assolam todas as nossas principais fontes de informação sobre talentos. Veremos oito dos métodos mais comuns: Ferramentas para selecionar candidatos Entrevistas Testes psicométricos Centros de avaliação Testes de julgamento situacional

- Avaliação psicológica individual Feedback
- de 360 graus
- Testes de amostra de
- trabalho, simulações e jogos
-
-
-
-

Para compreender a eficácia de cada método, examinaremos não apenas as suas validades preditivas, mas também como nos ajuda a superar os desafios básicos do preconceito. E quanto a por onde começar, vamos começar com para que

muitos processos de medição de talentos é o começo: ferramentas para selecionar candidatos.

Ferramentas de

peneiração Quase todos os processos seletivos envolvem uma espécie de funil. Você começa com uma longa lista de candidatos, potencialmente milhares deles, e depois reduz gradualmente a lista. Nesta fase, o objetivo da medição de talentos é identificar os candidatos que têm maiores chances de serem selecionados.

Esse processo de triagem costuma ser uma coleção de métodos diferentes. Para minimizar despesas e acelerar as coisas, as empresas normalmente começam com métodos de baixo custo que exigem pouca interação humana. A revisão de currículos quase sempre faz parte desse processo, e entrevistas telefônicas e psicomетria são comuns.¹²

Os verificadores automatizados de currículos e os sistemas de pontuação de formulários de inscrição que surgiram ao longo da última década estão ganhando as manchetes nesta área. Como o nome sugere, os verificadores se parecem diretamente com os currículos das pessoas, enquanto os avaliadores das inscrições analisam as informações que os candidatos inserem nos formulários on-line. Ambos envolvem o fornecimento de informações pelos candidatos, que são então classificadas de acordo com um algoritmo pré-programado ou sistema de pontuação. Esses algoritmos geralmente incluem os chamados itens matadores – fatores como a situação do visto de trabalho que podem resultar na rejeição imediata do candidato. Outros itens ou questões podem ser ponderados de acordo com as demandas da função.

Na nossa experiência, estes sistemas são populares porque são rápidos e eficientes e porque o uso de algoritmos mecânicos tende a ser visto como justo. Existem algumas limitações e desvantagens, é claro. Os custos de configuração inicial podem ser altos. E estes sistemas não proporcionam o nível de experiência dos candidatos que a maioria das empresas deseja oferecer aos seus candidatos de nível sênior.

Na verdade, os candidatos de todos os níveis odeiam formulários de candidatura longos, mas um erro comum que vemos é as empresas recolherem mais informações do que necessitam. Há também a questão de que os sistemas automatizados podem reduzir a diversidade porque podem excluir candidatos com antecedentes não tradicionais.

Três desenvolvimentos na peneiração são dignos de nota. Primeiro, as empresas recorrem cada vez mais à autosseleção. Eles são abertos e claros sobre a seleção

critérios para que aqueles que sabem que não podem passar possam optar por não se candidatar. Em segundo lugar está o crescimento dos verificadores de referências online, que são efetivamente ferramentas de feedback de 360 graus. Eles tornam a verificação de referências rápida e fácil, a ponto de algumas empresas incluírem verificadores em seu processo de triagem. Essas ferramentas são inegavelmente atraentes e impressionantes. No entanto, resta saber se ajudarão as empresas a superar o eterno problema das referências: a má qualidade da informação que fornecem.

Finalmente, existe uma tendência entre algumas organizações de utilizar informações do Facebook, LinkedIn e outras redes sociais online. Parece ser bastante comum: uma pesquisa de 2012 descobriu que 29% das empresas achavam que as informações dos candidatos em sites de mídia social podem ser úteis.¹³ Nossa opinião sobre isso é direta: verificar [sites](#) públicos projetados para uso corporativo, como o LinkedIn, parece inteiramente natural e não é mais útil ou prejudicial do que olhar um currículo. No entanto, algumas empresas foram mais longe e agora pedem aos candidatos que forneçam as suas palavras-passe do Facebook para que os recrutadores possam rever o conteúdo do site. Se você está pensando em fazer isso, nosso conselho é simples: não faça isso. Tornou-se uma questão jurídica e política nos Estados Unidos e noutros países, uma vez que foram feitas queixas de que viola a privacidade pessoal. Leis para prevenir esta prática já foram introduzidas por alguns estados dos EUA, e outros provavelmente seguirão o exemplo. Mesmo deixando de lado as questões legais e morais, não há evidências de que esta seja uma forma eficaz de prever o desempenho no local de trabalho.

Puramente com base na sua eficiência, as ferramentas de seleção continuarão a ser um componente proeminente dos processos de contratação de muitas empresas. O seu aspecto automatizado reduz o impacto dos preconceitos de classificação e, assim, melhora a precisão. No entanto, estas ferramentas são tão boas quanto os sistemas de pontuação que utilizam, pelo que o desafio é como acertar esta pontuação. Infelizmente, a importância disso às vezes é ignorada ou é mascarada pelas interfaces elegantes desses sistemas novinhos em folha. Além disso, de momento, falta investigação independente sobre se podem realmente proporcionar os benefícios que prometem. Recomenda-se, portanto, cautela e uma observação cuidadosa dos resultados.

Ferramentas de

peneiração *Quando usar:* Nas fases iniciais de um processo de recrutamento. Ferramentas automatizadas podem ser úteis quando você tem um grande número de candidatos e orçamento para custos iniciais de configuração.

Benefícios potenciais: Pode permitir que você reduza de forma eficaz e eficiente um grande grupo de candidatos apenas àqueles com maior probabilidade de sucesso.

Advertências e preocupações: A fórmula de pontuação precisa ser eficaz para que o sistema funcione, e isso pode levar tempo e esforço para ser garantido. Faltam pesquisas sobre a precisão preditiva desses sistemas e eles podem ter um impacto negativo na diversidade dos candidatos aprovados.

Entrevistas

Hoje em dia, as entrevistas são o método de medição mais utilizado, provavelmente devido ao desejo natural de querer conhecer pessoas antes de tomar uma decisão sobre [elas](#).¹⁴ A investigação demonstrou que entrevistas bem feitas podem levar a julgamentos precisos. Tendem a ser usados para medir competências e parecem medir coisas diferentes dos testes de inteligência e de personalidade, uma vez que podem oferecer validade incremental sobre eles.¹⁵ No entanto, as entrevistas baseiam-se na interação social e na classificação dos outros, pelo que estão abertas a todos os tipos de testes. de preconceitos. Isto significa que podem não ser fiáveis como fonte de informação, uma vez que os entrevistadores podem variar consideravelmente na forma [—](#)

como avaliam o mesmo candidato.¹⁶ Por exemplo, um facto intrigante sobre todos os tipos de entrevistas é que, seja qual for o seu objectivo declarado, normalmente não o fazem de facto. parecem medir competências. Os entrevistadores podem pensar que sim e fazer classificações de competência com base nelas. No entanto, na maioria dos casos, o que eles parecem julgar os candidatos é, na verdade, uma mistura de quão socialmente qualificados são os candidatos e o grau em que eles [realizaram](#) o tipo de trabalho antes.¹⁷ Além disso, a partir da nossa própria pesquisa, sabemos que isso parece ser o caso, independentemente de quanto treinamento o entrevistador tenha tido. Até mesmo avaliadores profissionais têm o mesmo problema. Parece que temos uma tendência natural de nos concentrarmos em coisas específicas, como o quão inteligentes ou simpáticas as pessoas são. Baseamos então os nossos julgamentos nestes factores e não nas competências que deveríamos medir.

Para contrariar os preconceitos inerentes às entrevistas, os investigadores descobriram que a melhor solução é adicionar estrutura. Na verdade, um estudo descreveu quinze componentes separados da estrutura. As mais comuns são coisas como fornecer perguntas escritas e proibir perguntas espontâneas de acompanhamento.¹⁸ Adicionar estrutura não parece fazer ~~mu~~ muito sobre a questão de não medir competências, mas parece tornar os entrevistadores mais capazes de prever o desempenho. Na verdade, alguns estudos sugeriram que a estrutura pode duplicar a validade das entrevistas, desde os 0,14 encontrados para formatos não estruturados até 0,35.¹⁹ Isto é melhor do que a maioria dos testes de personalidade.

Além disso, a estrutura parece reduzir a oportunidade de falsificação ou gestão de impressões por parte dos candidatos, ao mesmo tempo que reduz a probabilidade de reclamações de injustiça e subsequentes litígios.²⁰ Como resultado desta

investigação, os últimos vinte anos testemunharam uma mudança radical nas entrevistas como empresas. mudaram para formatos cada vez mais estruturados. Existem muitos tipos diferentes, mas surgiram dois formatos principais. Existem *entrevistas baseadas em competências*, que envolvem uma série de perguntas sobre competências específicas relacionadas ao trabalho. Você os reconhecerá pelas perguntas que são sua marca registrada: “Descreva um momento em que você...” ou “Dê-me um exemplo de quando você...” Depois, há *entrevistas situacionais*, que fazem perguntas sobre situações hipotéticas, como: “O que seria você faz se...”

Tem havido muito debate sobre qual tipo é melhor e as evidências são contraditórias. Geralmente, a conclusão tem sido que perguntas sobre o que as pessoas fizeram permitem fazer julgamentos mais precisos do que perguntas hipotéticas sobre o que elas poderiam fazer.²¹ Há também alguma sugestão de que ~~en~~ entrevistas situacionais podem medir a resolução de problemas tanto quanto qualquer outra coisa e, assim, oferecer menor validade incremental em relação aos testes de inteligência.²²

No entanto, apesar do entusiasmo quase evangélico pela estrutura por parte de alguns proponentes, a abordagem tem críticos. Para começar, entrevistas baseadas em competências podem ser adequadas para cargos de nível inferior, mas para cargos de nível superior, elas não oferecem uma experiência de candidato suficientemente boa. Mesmo para empregos mais jovens, se essas entrevistas forem estruturadas de forma demasiado rigorosa, podem equivaler a pouco mais do que um exame oral. Na verdade, entrevistas que desencorajam o

de perguntas improvisadas correm o risco de arruinar o principal benefício das entrevistas: a oportunidade de interagir com o candidato como indivíduo.

Os investigadores queixam-se frequentemente da relutância de muitos gestores em adicionar estrutura às suas entrevistas. Isto revela uma falta de compreensão entre os investigadores sobre como os gestores utilizam as entrevistas. Os pesquisadores se concentraram principalmente em tornar as entrevistas mais capazes de prever o desempenho. Mas os entrevistadores de negócios também tendem a usá-los para ter uma ideia do grau de adequação ou química que existe entre o candidato e a empresa. E, curiosamente, há evidências de que entrevistadores qualificados podem avaliar muito bem esse tipo de coisa.²³

Para completar tudo isso,

há evidências emergentes de que uma tendência entre os pesquisadores em publicar estudos que sejam positivos sobre entrevistas estruturadas pode ter levado a uma superestimação de quão boas são as entrevistas estruturadas. eles ~~são~~.²⁴ Por esse motivo, muitas empresas preferem as chamadas entrevistas semiestruturadas. Estes tentam impor algum tipo de estrutura aos procedimentos, ao mesmo tempo que permitem que os entrevistadores façam perguntas espontâneas. Um exemplo são as entrevistas biográficas, que exploram o passado dos candidatos, geralmente acompanhando um currículo e fazendo perguntas sobre cada vaga.

Embora as entrevistas semiestruturadas possam não minimizar o impacto do preconceito tão bem como uma entrevista totalmente estruturada, estes formatos ainda podem melhorar a precisão da previsão. ^a E, o que é fundamental, não privam as entrevistas dos outros benefícios que podem proporcionar. No entanto, como as entrevistas semiestruturadas são mais suscetíveis a preconceitos do que as totalmente estruturadas, elas exigem maior habilidade para serem bem conduzidas de forma confiável. Isso significa que as empresas precisam ser capazes e estar dispostas a treinar seus funcionários em habilidades de entrevista. Infelizmente, em nossa experiência, isso é algo que muitas vezes é esquecido.

Como resultado, as empresas podem não conseguir aproveitar ao máximo a oportunidade que as entrevistas apresentam. Na verdade, *consideramos* as entrevistas uma das maiores oportunidades perdidas na medição de talentos atualmente. Sugerimos isso no [capítulo 4](#), [quando](#) argumentamos que as empresas deveriam ser mais explícitas na medição dos aspectos de adequação. Também vimos outros exemplos de oportunidades perdidas em entrevistas, como o uso de entrevistas em painel. Cada entrevistador geralmente recebe treinamento ou orientação sobre sua função, mas há menos informações sobre como os entrevistadores devem interagir uns com os outros para fazer a escolha certa.

melhores julgamentos. Isto é especialmente importante dada a evidência de que grupos de pessoas podem ser piores na tomada de decisões do que indivíduos.²⁶ Multiplicar o número de entrevistadores não garante um melhor resultado.

No [capítulo 7](#), portanto, analisamos mais detalhadamente o que as empresas podem fazer para aproveitar ao máximo as oportunidades apresentadas pelas entrevistas e melhorar a precisão e a fiabilidade deste método de medição mais fundamental.

Entrevistas *Quando*

usar: Em todos os processos de medição de talentos. Na verdade, acreditamos que ninguém deveria ser contratado, demitido ou promovido sem uma entrevista.

Benefícios potenciais: Na melhor das hipóteses, pode oferecer validades preditivas superiores a 0,35. Também pode fornecer validade incremental em relação aos testes de inteligência e personalidade. Pode ser usado para prever a adequação pessoa-organização, pessoa-equipe e pessoa-gerente, bem como o desempenho no trabalho.

Advertências e preocupações: Aberto a muitos preconceitos e não confiável como fonte de dados. A melhor forma de reduzir preconceitos – acrescentando estrutura – também pode reduzir muitos dos potenciais benefícios das entrevistas se for acrescentado demasiado. A melhor solução de compromisso – a entrevista semiestruturada – requer treinamento para ser bem realizada.

Psicometria Para

muitas pessoas, a medição de talentos é sinónimo de psicometria.

A rigor, isto inclui todas as formas de medição psicológica. Para a maioria das pessoas, porém, a *psicometria* se refere aos testes baseados em questionários de coisas como inteligência, personalidade e integridade. Alguns deles são testes de desempenho (como medidas de inteligência), mas a maioria envolve pessoas que se avaliam em resposta a perguntas. Isso abre os testes para vieses de classificação. No entanto, ao seleccionar cuidadosamente as perguntas a serem feitas e aplicá-las de determinadas maneiras, testes bem construídos podem reduzir o impacto desses preconceitos e alcançar bons níveis de precisão.

Apesar disso, as suspeitas persistem. Estudos mostram que os gestores atribuem mais valor à informação sobre os candidatos quando esta é obtida através de entrevistas do que quando é medida por psicometria.²⁷ Parecem confiar mais nos seus instintos do que na ciência. Parte dessa suspeita decorre de preocupações persistentes sobre falsificação e trapaça. Outra questão é a preocupação com a qualidade de alguns testes psicométricos: algumas pessoas simplesmente não estão convencidas de que funcionam. E, francamente, quem pode culpá-los pelas suas dúvidas?

Muitas pessoas conseguem se lembrar dos relatórios gerados por computador de uma década atrás que tentavam fornecer alguma interpretação das pontuações. Os usuários inicialmente gostaram dos relatórios porque os ajudaram a compreender os resultados. No entanto, às vezes, esses relatórios não pareciam ser muito melhores do que um horóscopo. Além disso, nos últimos dez anos, registrou-se um enorme aumento no número de testes disponíveis no mercado. O desafio para as empresas – e o que ameaça minar a indústria psicométrica – é que, embora alguns testes sejam excelentes, muitos são muito fracos e as organizações podem ter dificuldade em perceber a diferença. Como relatamos no [capítulo 1](#), apenas uma pequena proporção de editores de testes se envolve em estudos de validade adequados.²⁸

No [capítulo 5](#), consideramos como as empresas podem lidar com essas questões ao escolherem ferramentas. Por enquanto, o que importa é que embora haja dúvidas e preocupações, a utilização de testes psicométricos parece estar a crescer. O resultado final é que eles são relativamente rápidos, baratos e eficazes. Eles são vistos como uma vitória fácil.

A psicometria mudou muito ao longo dos anos. Um dos maiores desenvolvimentos foi a introdução primeiro dos testes informatizados e depois online. Algumas pessoas inicialmente questionaram se estes testes eram equivalentes às antigas versões de lápis e papel, mas pesquisas subsequentes mostraram que isso não é realmente um problema.²⁹ Outros também expressaram preocupação pelo fato de os testes on-line serem mais propensos a interrupções que podem afetar o desempenho das pessoas. ³⁰ No entanto, os estudos sobre o impacto disto diferem na sua visão de quão significativo é.³¹

A realidade é que os testes informatizados e online tornaram os testes mais fáceis e melhores, permitindo testes remotos e a recolha de bases de dados maiores. Eles também permitem que os fornecedores façam coisas novas e interessantes com seus testes. Eles podem agora, por exemplo, medir aspectos de como as pessoas estão fazendo o teste, como quanto tempo leva cada pergunta, o que pode ajudar a identificar trapaças. E os testes mais recentes estão começando a incluir a apresentação de itens de alta fidelidade – ou seja, o uso de vídeos e animações.

Um segundo grande desenvolvimento foi o surgimento de novas formas de pontuar testes, como testes adaptativos computadorizados. Embora tenham abordagens diferentes, todos esses novos métodos de pontuação tentam fazer a mesma coisa: obter mais informações com menos perguntas. Com a psicometria tradicional, teste

os participantes respondem a um conjunto de perguntas predeterminadas. Mas com os testes adaptativos computadorizados, o teste se adapta aos participantes individuais. Se eles errarem uma pergunta, será mais fácil para eles na próxima vez; se eles acertarem a pergunta, a próxima será mais difícil. Isso permite que o teste identifique rapidamente o nível de habilidade de alguém. As organizações também estão geralmente entusiasmadas com estas inovações, uma vez que permitem testes mais breves. Na verdade, os dias do teste de personalidade de uma hora parecem contados face aos novos testes que afirmam oferecer validades semelhantes em apenas vinte minutos.

Na verdade, uma conclusão fácil seria que nenhum outro método oferece o mesmo nível de precisão e confiabilidade em tão pouco tempo e com tão baixo custo. No entanto, há aqui uma dor no rabo porque a psicometria tem um ponto fraco oculto, e é um grande problema. Embora alguns fornecedores afirmem que a utilidade de um teste reside nos seus níveis de validade, discordamos veementemente. A utilidade de um teste é determinada pelo que é feito com ele. E a dura realidade é que a forma como muitas empresas utilizam a psicometria deixa muito a desejar. Os resultados são frequentemente ignorados ou excessivamente reverenciados como medidas definitivas que capturam todas as complexidades que vale a pena conhecer sobre as pessoas.

Parte desse uso indevido decorre das suspeitas que mencionamos anteriormente sobre qualidade e confiabilidade. Mas parte disso resulta de uma simples falta de compreensão sobre a melhor forma de utilizar os dados. No [capítulo 7](#), voltamos a examinar esta questão e o que você pode ou não fazer com os resultados das medições. Os testes psicométricos podem ser o epítome da medição de talentos e uma parte fundamental do seu futuro, mas precisam de ser tratados com cuidado.

Psicometria

Quando usar: Em todos os processos de medição de talentos. Testes de habilidade e inteligência tendem a ser utilizados mais precocemente nos processos seletivos. Testes de personalidade, valores e atitudes tendem a ser usados posteriormente na avaliação, normalmente em combinação com uma entrevista.

Benefícios potenciais: Relativamente rápido, barato e preciso.

Advertências e preocupações: Muitos dos testes psicométricos no mercado carecem de pesquisas adequadas para validar sua precisão e pode ser difícil saber quais testes funcionam e quais não funcionam.

Além disso, os resultados psicométricos necessitam de mais trabalho e de um tratamento mais cuidadoso do que os resultados de muitos outros processos de medição.

Centros de Avaliação

Os centros de avaliação há muito são considerados o padrão ouro de medição de talentos. Em seu formato clássico, envolvem vários avaliadores que observam um grupo de participantes durante uma série de exercícios e testes e os classificam em uma série de competências. Efetivamente, então, eles são uma coleção de outros métodos, mas também são mais do que a soma de suas partes. Ao envolverem resultados de testes e classificações de múltiplos avaliadores, parecem capazes de minimizar o impacto dos preconceitos dos avaliadores e produzir julgamentos fiáveis.³² Parecem, assim, permitir bons julgamentos preditivos, com validades relatadas de cerca de 0,40.³³ Isto é superior ao das entrevistas e da personalidade. testes, mas inferiores aos testes de inteligência.

Os militares alemães da década de 1920 são amplamente creditados por terem iniciado o conceito de centro de avaliação como forma de selecionar soldados, embora o termo tenha sido cunhado na década de 1930 por um professor de Harvard. No entanto, foi só na década de 1970 que os centros de avaliação realmente se popularizaram nas empresas. As melhores práticas sobre como desenvolvê-los e executá-los estão agora bem documentadas e existem vários livros sobre o assunto. Mas ao longo dos anos, surgiram três questões particularmente interessantes.

Primeiro, os centros de avaliação são concebidos para medir competências. No entanto, existe agora um conjunto substancial de provas que mostram que, tal como as entrevistas, muitas vezes não o fazem. As evidências sugerem, então, que embora os avaliadores possam parecer medir competências diferentes, o que muitas vezes vêem e realmente avaliam é o desempenho global em cada exercício.³⁴ Por exemplo, um avaliador pode ser incumbido, ao observar um exercício de discussão em grupo, de avaliar os participantes em uma série de competências, como assertividade e capacidade de comunicação. No entanto, as análises estatísticas mostram que, na maioria das vezes, embora possam atribuir classificações separadas a estas duas competências, o que estão realmente a avaliar é a capacidade de se sair bem num exercício de discussão.

A implicação prática é que quando escolhe ou desenvolve centros de avaliação, deve concentrar-se não tanto na forma como medem competências específicas, mas nos exercícios que utilizam e na sua relevância para o que se está a tentar medir.

Em segundo lugar, os centros de avaliação não parecem funcionar tão bem como antes. Os níveis de validade parecem estar a cair, com uma recente meta-análise a reportar

níveis em torno de 0,27,35. Se isto for verdade, então os centros de avaliação perderam um quarto do seu poder preditivo numa década. Foram sugeridas diversas teorias sobre a razão pela qual isto acontece, mas a mais convincente é que a qualidade dos centros de avaliação parece estar a diminuir. Alguns investigadores estão preocupados com o aumento da utilização de centros prontos a utilizar que não são suficientemente adaptados às necessidades das organizações. Outros citam o número perturbadoramente elevado de competências que muitos centros parecem tentar medir. Um estudo recente, por exemplo, descobriu que quase um quarto avalia onze ou mais competências, e mais de três quartos utilizam cinco ou menos exercícios para o fazer.³⁶ Finalmente, foram levantadas várias preocupações sobre a falta de formação fornecida aos avaliadores. .

Tal como acontece com qualquer outro produto, se o seu desenvolvimento for distribuído por uma série de fornecedores não regulamentados, a qualidade do trabalho de cada fornecedor irá variar e a qualidade geral do produto irá inevitavelmente cair. Na nossa opinião, foi precisamente isso que aconteceu com os centros de avaliação. Tal como acontece com a psicometria, pode ser difícil saber quando você está adquirindo um produto de qualidade. Mas não é apenas o mercado que está em falta. As pressões de custos na implementação de centros de avaliação significam frequentemente que as empresas comprometem o seu desenvolvimento e implantação. Esses compromissos são compreensíveis, mas cada um prejudica a validade da avaliação Centro.

A terceira questão é muito recente: a utilização de centros de avaliação parece estar a diminuir rapidamente, especialmente nos Estados Unidos. As forças que impulsionam isto parecem ser a crescente disponibilidade de métodos virtuais, como testes psicométricos e entrevistas online, e o desejo de reduzir custos. Os custos de viagem associados à reunião de todos os participantes num único local parecem ser uma preocupação especial para muitas empresas, especialmente num clima económico difícil.

Uma coisa a ter em conta aqui é que alguns dos novos processos de medição online que estão a surgir como alternativas autodenominam-se centros de avaliação, embora não o sejam (porque não incluem exercícios de grupo). Estão simplesmente a tentar lucrar com o bom nome dos centros de avaliação. Isto não quer dizer que todas as ferramentas utilizadas para substituir os centros de avaliação sejam deficientes, é claro, e no final deste capítulo, um pequeno estudo de caso descreve uma dessas alternativas eficazes.

Assim, os centros de avaliação, outrora considerados um pináculo aspiracional, parecem estar em declínio. Dada a queda dos padrões associados a eles, isso pode não ser uma coisa ruim. No entanto, ficaríamos tristes em vê-los partir porque, bem feitos, representam uma oportunidade única para avaliar talentos num ambiente rigoroso.

Centros de Avaliação

Quando usar: Em todos os métodos de seleção. Tende a ser usado em níveis mais juniores como um processo de avaliação e em níveis mais seniores como um processo de desenvolvimento.

Benefícios potenciais: Processo rigoroso que oferece múltiplas perspectivas sobre os indivíduos e uma oportunidade de vê-los interagindo com colegas. Pode ser preciso e confiável quando feito corretamente.

Advertências e preocupações: Para entregar as validades de que são capazes, precisam ser feitas de maneira adequada, sem muitos compromissos.

Testes de julgamento situacional Embora

existam desde a década de 1920, os testes de julgamento situacional (SJTs) parecem relativamente novos. Eles foram pouco utilizados por muitos anos, até que os testes computadorizados chegaram na década de 1990 e abriram novas possibilidades para eles. Às vezes chamadas de *simulações de baixa fidelidade*, elas envolvem apresentar às pessoas cenários de trabalho realistas e, em seguida, fazer perguntas sobre eles. Os cenários podem ser apresentados como descrições escritas, vídeos ou animações, e as respostas são selecionadas em uma lista de múltipla escolha. Alguns testes de julgamento situacional também podem se adaptar ao candidato, na medida em que as respostas a um cenário determinam qual situação será apresentada a seguir. Muitas empresas gostam dessa abordagem, pois significa que os participantes do teste são apresentados às consequências de suas escolhas.

Os testes de julgamento situacional têm sido tradicionalmente construídos em torno de incidentes críticos e fazem uma série de perguntas sobre como responder a eles. Este tipo de SJT ainda é frequentemente usado para avaliar o conhecimento do trabalho, como procedimentos de segurança ou comportamentos de atendimento ao cliente. Mais recentemente, porém, também vimos o surgimento de SJTs que tentam medir coisas como a resolução de problemas ou aspectos da personalidade.

Tem havido muito debate sobre qual tipo de SJT é superior e qual a melhor forma de desenvolver esses testes. Por exemplo, dois tipos principais de perguntas podem ser feitas. Alguns testes perguntam às pessoas sobre tendências comportamentais – como elas tendem a responder às situações. Outros, conhecidos como

testes baseados em conhecimento, pedem às pessoas que selecionem a resposta correta ou a melhor para uma situação.³⁷ O júri ainda não decidiu qual é a mais eficaz. Os SJTs de tendência comportamental parecem oferecer maior validade incremental em relação aos testes de inteligência e parecem medir o que um candidato pode fazer quando tem o melhor desempenho. Os SJTs baseados no conhecimento parecem menos fáceis de falsificar e enganar e parecem medir níveis típicos de desempenho.³⁸

Os testes de julgamento situacional são cada vez mais populares por duas razões principais. Primeiro, parecem válidos, parecem justos e relevantes e tendem a suscitar poucas reclamações. Em seguida, eles são razoavelmente válidos. Uma revisão de noventa e cinco estudos encontrou validades para SJTs de cerca de 0,34 – quase o mesmo que um bom teste de personalidade.³⁹ No entanto, a revisão também encontrou muita variabilidade entre os testes e, na nossa experiência, este é certamente o caso. Bons testes podem ser realmente bons, mas testes ruins podem ser realmente ruins. A chave para a qualidade é simples: quão bem construídos são os cenários e as respostas de múltipla escolha. Um teste ruim apresentará cenários que não são tão relevantes para o que está sendo medido e oferecerá respostas de múltipla escolha óbvias. Um bom SJT apresenta situações complexas e relevantes e uma escolha de respostas – algumas das quais podem estar corretas.

Os testes de julgamento situacional também demonstraram fornecer alguma validade incremental em relação aos testes de inteligência e de personalidade. A validade extra não é grande, uma vez que os SJT tendem a medir aspectos tanto da inteligência como da personalidade, mas existe. Portanto, se você já usa uma combinação de testes de inteligência e personalidade, os SJTs normalmente não fornecerão nada extra. No entanto, se você usa atualmente apenas um teste de inteligência, adicionar um SJT lhe dará aproximadamente a mesma validade extra que adicionar um teste de personalidade (cerca de 0,07).⁴⁰

À luz disso, você pode estar se perguntando por que os SJTs não são mais populares. Na nossa experiência, a resposta é simples: tempo e dinheiro. O desenvolvimento de um bom SJT exige ambos, uma vez que o desenvolvimento dos cenários e das perguntas requer a contribuição de especialistas no assunto. Existem também problemas com o prazo de validade, uma vez que alguns testes podem permanecer úteis apenas durante alguns anos. E para as empresas globais, a necessidade de localizar os testes para diferentes geografias pode acrescentar custos consideráveis. Diante de tudo isso, para muitas empresas que já utilizam um

teste de inteligência, adicionar uma ferramenta de personalidade parece mais rápido, fácil e barato.

O uso de testes de julgamento situacional permaneceu, portanto, em grande parte confinado a duas instâncias. A primeira são as iniciativas de recrutamento em grande escala, para as quais o número de candidatos pode justificar os custos. Vimos recentemente alguns exemplos interessantes disso em empresas de varejo e de atendimento ao cliente que utilizam SJTs baseados em vídeo. A segunda é onde o teste de competências específicas é considerado importante. Na análise das necessidades de formação, por exemplo, uma empresa pode ter de identificar se os funcionários necessitam de formação em questões relacionadas com a segurança.

Portanto, os testes de julgamento situacional são uma mistura. Às vezes, eles não valem o esforço. Mas se você tiver a necessidade certa e o compromisso de desenvolvê-los bem, pode ser difícil superá-los.

Testes de julgamento situacional

Quando usar: Análises de necessidades de treinamento ou campanhas de recrutamento em grande escala, de preferência confinadas a regiões geográficas específicas.

Benefícios potenciais: Fácil de executar, pois o processo automatizado pode ser concluído virtualmente. Considerado justo e pode oferecer bons níveis de validade.

Advertências e preocupações: Precisa ser bem projetado para oferecer os benefícios descritos e pode precisar de mais manutenção e desenvolvimento contínuo do que alguns outros métodos.

Avaliação Psicológica Individual O azarão da medição de talentos é a

avaliação psicológica individual. Para começar, raramente é chamado assim, já que cada fornecedor chama sua versão proprietária de algo diferente. É também o método menos pesquisado de todos, e quaisquer estudos independentes que existam geralmente não são tão positivos. Na verdade, se perguntarmos à maioria dos investigadores, eles provavelmente rejeitariam a avaliação psicológica individual como sendo de validade e valor duvidosos. No entanto, tem sido utilizado em organizações há mais de trinta anos e é uma parte significativa do mercado de medição. E apesar da falta de pesquisas positivas, é também um dos métodos que as empresas mais frequentemente optam por utilizar com os seus executivos seniores.

A avaliação psicológica individual pode variar no que implica especificamente, mas é um pouco como um centro de avaliação individual e geralmente é usada para avaliar competências. Normalmente envolve uma entrevista e alguns testes psicométricos, e alguns fornecedores adicionam um exercício de simulação ou

apresentação. Resulta sempre num relatório escrito pelo avaliador sobre o indivíduo avaliado. Isso tende a conter uma descrição de características pessoais – pontos fortes, pontos fracos e classificações de habilidades em relação a determinadas competências.

A popularidade da avaliação psicológica individual é provavelmente explicada por duas coisas. Primeiro, pode oferecer uma boa experiência ao participante. É muito pessoal, pode fazer com que o indivíduo se sinta ouvido e compreendido e pode ter uma sensação de desenvolvimento. Em segundo lugar, pode oferecer uma boa experiência para o negócio. Ao contrário dos relatórios psicométricos, os resultados são interpretados e a empresa muitas vezes tem a oportunidade de falar com o avaliador e fazer perguntas sobre as conclusões. Este serviço personalizado não sai barato. No entanto, tendo em conta o custo das más decisões de contratação, muitas empresas encaram a avaliação psicológica individual como um bom investimento e uma gestão de risco eficaz, especialmente para os líderes seniores.

Então, o que diz a pesquisa? Uma revisão de estudos de validade descobriu que a validade média das avaliações psicológicas individuais na previsão do desempenho era de cerca de 0,26 (logo abaixo da psicometria da personalidade).

No entanto, as validades foram maiores quando foram utilizadas avaliações psicológicas individuais para avaliar os gestores (0,47) do que tanto para os especialistas técnicos (0,24) como para todos os outros grupos (0,16).⁴¹

Infelizmente, não há muitas pesquisas independentes sobre o assunto. Na verdade, uma grande revisão identificou apenas vinte estudos, dos quais dezoito foram realizados durante as décadas de 1950 e 1960.⁴² A razão para isto é que o número de pessoas que passam por avaliação psicológica individual em cada empresa tende a ser bastante pequeno, obtendo assim suficientes resultados para permitir uma boa análise da validade é difícil.⁴³ Um complicador é o fato de que cada fornecedor tende a ter sua própria abordagem para fazer avaliações psicológicas individuais. E, claro, para um fornecedor realizar um estudo, ele precisa acessar as notas de desempenho das pessoas avaliadas, o que pode ser difícil.

No entanto, o que mais preocupa os investigadores sobre a avaliação psicológica individual não é tanto se esta pode ser usada para prever o desempenho, mas sim a sua fiabilidade ao fazê-lo. Por exemplo, um estudo clássico pediu a três avaliadores que avaliassem independentemente os mesmos três candidatos. Encontrou um

alto nível de desacordo sobre atributos específicos e adequação geral ao trabalho. E quando cinquenta outros avaliadores foram então convidados a rever os resultados da avaliação, apenas um terço deles concordou com os julgamentos originais dos psicólogos.⁴⁴ Dado que os resultados da avaliação

psicológica individual dependem exclusivamente da experiência do avaliador, não é realmente uma surpresa essa grande variação é encontrada. Afinal, os avaliadores profissionais estão abertos aos mesmos preconceitos de classificação e erros de julgamento que qualquer outra pessoa. Portanto, a conclusão parece ser que, com um bom avaliador e um bom processo, a avaliação psicológica individual pode ser muito eficaz na descrição precisa das pessoas e na previsão do desempenho. Mas no que diz respeito aos métodos, não é confiável. Os avaliadores variam consideravelmente nas suas capacidades e não é fácil determinar quais são os bons.

Apesar disso, a nossa experiência mostra que, uma vez que as organizações começam a utilizar avaliações individuais, continuam a fazê-lo. Eles gostam deles e acreditam que estão agregando valor. Eles podem ser usados para fornecer comparações claras e objetivas de indivíduos. Eles podem ser usados para identificar riscos potenciais na contratação ou promoção de alguém. E podem fornecer um guia para gerenciar e desenvolver indivíduos. Além disso, de todos os métodos de medição, a avaliação psicológica individual é aquele que provavelmente tem o melhor potencial para ajudar a avaliar o nível de adequação dos indivíduos a uma empresa, equipa ou gestor. É claro que se ela consegue atualmente e normalmente todas essas coisas é outra questão.

Na verdade, na nossa opinião, para minimizar as desvantagens e proporcionar os benefícios potenciais, a avaliação psicológica individual necessita provavelmente de uma gestão mais cuidadosa por parte das empresas do que qualquer outro método. No entanto, o que tendemos a encontrar é totalmente diferente. Muitas vezes, as empresas encontram um fornecedor em quem confiam e depois entregam o processo [a ele](#). [No capítulo 8](#), voltamos a esta questão quando analisamos como gerir fornecedores e, no apêndice, fornecemos um breve guia para escolher um fornecedor para avaliações psicológicas individuais.

Avaliação Psicológica Individual *Quando usar:* Processos de seleção ou desenvolvimento de nível médio a superior.

Benefícios potenciais: Atendimento personalizado para os participantes, excelente oportunidade para avaliar aspectos de adequação e resultados adaptados e interpretados para as empresas.

Advertências e preocupações: A validade do processo depende da qualidade do avaliador.

Portanto, é necessária uma gestão contínua mais próxima por parte da empresa para garantir a eficácia do que qualquer outro método de medição.

Feedback de 360 graus Como o

próprio nome sugere, o feedback de 360 graus envolve pedir a uma série de pessoas que interagem com um indivíduo que avaliem ou respondam perguntas sobre ele ou ela. Essas perguntas geralmente são elaboradas para medir níveis de desempenho ou certas competências. O método tem as suas raízes nas práticas de seleção militar da Segunda Guerra Mundial, quando os selecionadores descobriram que a inclusão de avaliações pelos pares melhorava as previsões do desempenho futuro. A prática migrou para o setor corporativo dos EUA na década de 1950, cresceu nas décadas de 1960 e 1970 e tornou-se popular internacionalmente na década de 1980. Agora é uma prática estabelecida em muitas, senão na maioria, das organizações de médio e grande porte. É usado principalmente com populações de gestão e para desenvolvimento pessoal ou como parte de processos de gestão de desempenho ou identificação de talentos.

Este feedback é popular porque é visto como justo e válido e porque tanto as empresas como os participantes tendem a gostar dele. Muitas vezes é visto como uma forma de os gestores e colegas darem feedback direto de uma forma segura e sem confrontos. Além disso, depois de um estudo ter concluído que as avaliações dos gestores pelos subordinados poderiam ser tão preditivas do desempenho como as classificações dos centros de avaliação, os 360s foram apontados como uma alternativa barata e eficaz.⁴⁵ Mas até que ponto são realmente bons? Afinal, os 360s estão abertos a toda a gama de preconceitos de classificação e não é óbvio o que fazem para mitigar o impacto dos mesmos.

Em termos de desenvolvimento pessoal, o quadro inicialmente não parece bom. Por exemplo, uma revisão de outros estudos descobriu que o impacto real do feedback de 360 graus na melhoria do desempenho era limitado.⁴⁶ Na nossa experiência, porém, isso não ocorre porque os 360 graus não possam ajudar no desempenho.

melhoria. Em vez disso, é geralmente o resultado de uma de três coisas: uma ferramenta deficiente, pouca motivação por parte do participante ou má implementação por parte da empresa. Tal como acontece com a psicometria, algumas ferramentas são melhores que outras e pode ser difícil descobrir quais são as boas. Além disso, os 360 dependem dos participantes para fazerem algo com eles e se desenvolverem, e as empresas muitas vezes não fazem o suficiente para apoiar isso. No entanto, o feedback de 360 graus só poderá ter êxito como ferramenta de desenvolvimento quando estas três questões forem abordadas.

Quanto ao uso de 360s para auxiliar na gestão de desempenho e na identificação de talentos, o conselho normalmente dado é evitar fazê-lo. O que tende a acontecer é que relatórios de feedback de 360 graus são fornecidos aos gestores para ajudar a informar as classificações de avaliação, ou uma fórmula matemática é usada para ajudar a gerar classificações de desempenho a partir dos 360 graus. No entanto, os 360 têm de superar todos os preconceitos normais de classificação, o que pode prejudicar a sua eficácia de duas maneiras.

Em primeiro lugar, as classificações podem não conseguir distinguir os que têm um desempenho elevado dos que têm um desempenho fraco, uma vez que quase todas as pessoas têm pontuações elevadas. Quando observamos a forma como as pessoas avaliam, descobrimos que geralmente sobrestimam a eficácia dos outros e não utilizam toda a escala de avaliação.⁴⁷ E quando quem dá feedback pensa que as suas classificações serão partilhadas com um gestor ou utilizadas para gestão de desempenho, as suas classificações subir ainda mais e se tornar menos preditivo do desempenho.⁴⁸ Por exemplo, quando recebem uma escala de 1 a 5, eles podem usar principalmente classificações de 3, 4 e 5. Em uma empresa com a qual trabalhamos, o resultado disso foi que a avaliação média foi de 4,74 em 5.

Em segundo lugar, as avaliações de 360 graus podem não ser confiáveis para distinguir quais são os pontos fortes e fracos de cada indivíduo. Sabemos disso porque quando analisamos dados de 360 graus, descobrimos que eles são extremamente suscetíveis ao efeito halo, em que as pessoas são classificadas como altas ou baixas em todas as competências. Em outras palavras, os 360s geralmente medem apenas uma coisa: "O quanto eu gosto de você" ou "O quanto eu avalio você".

Na nossa experiência, a grande maioria das organizações não tem uma cultura de dar feedback aberto e direto. Como resultado, os dois fatores que acabamos de descrever tendem a distorcer significativamente as avaliações de 360 graus. Muitos fornecedores concentraram-se no desenvolvimento de técnicas para tentar reduzir o impacto destes preconceitos, por exemplo, introduzindo formas especiais de fazer perguntas e

diferentes tipos de escalas de classificação. Algumas delas podem ajudar, mas apenas até certo ponto. Não queremos dizer que os 360 não possam ser úteis em avaliações de desempenho; estamos apenas a dizer que as condições têm de ser adequadas, e muitas vezes não o são.

Para tentar contornar esses problemas, alguns fornecedores estão tentando reinventar o 360 e criaram designs fundamentalmente diferentes para eles. Uma destas abordagens envolve avaliar as pessoas não numa escala tradicional de baixo a alto, mas numa escala que vai desde “competência subdesenvolvida” até “força excessivamente utilizada”. Você exibe um determinado comportamento, melhor será. Uma abordagem semelhante implica categorizar competências, colocando-as em caixas como “comportamento subutilizado” e “comportamento excessivamente utilizado”. Finalmente, uma abordagem que desenvolvemos pessoalmente envolve classificar comportamentos ou competências, em vez de classificá-los. Isso força as pessoas a distinguir entre pontos fortes e fracos e evita que supervalorizem.

Além disso, uma linha interessante de investigação são os estudos que mostram que o maior preditor de desempenho não é a forma como as pessoas são avaliadas, mas o grau de alinhamento entre as auto-avaliações e as avaliações dos outros. As pessoas que sobrestimam as suas capacidades tendem a ter as maiores necessidades de desenvolvimento e os níveis de desempenho mais baixos, enquanto as pessoas que são altamente avaliadas por si próprias e pelos outros tendem a ter melhor desempenho.⁵⁰ Assim, os sistemas de 360 graus que se concentram neste alinhamento, em vez de apenas sobre a classificação das pessoas, provavelmente serão muito mais eficazes tanto para prever o sucesso quanto para ajudar as pessoas a identificar possíveis descarriladores de desempenho. A única ressalva é que a maior parte da investigação sobre este assunto até à data veio dos Estados Unidos e da Europa, e é necessário realizar mais investigação sobre a forma como os factores culturais podem afectar a probabilidade de as classificações próprias e de outros estarem alinhadas.

Feedback 360 graus *Quando usar:*

Em processos de desenvolvimento pessoal e como parte de avaliação de desempenho ou gestão de talentos.

Benefícios potenciais: Permite feedback construtivo focado diretamente em questões de melhoria de desempenho. Geralmente apreciado e valorizado pelos participantes.

Advertências e preocupações: A eficácia como ferramenta de desenvolvimento depende da qualidade da ferramenta, da motivação do usuário e do suporte da empresa. A utilidade da avaliação de desempenho será provavelmente fortemente prejudicada quando as empresas ainda não tiverem uma cultura de feedback aberto e honesto.

Assim, os 360 podem ajudar tanto o desenvolvimento pessoal como a gestão do desempenho, mas, tal como acontece com todos os outros métodos, apenas quando são implementados de forma adequada e com um olhar atento aos factores que podem minar a sua eficácia. Na verdade, os 360 são particularmente vulneráveis a distorções de classificação, e preocupa-nos que as empresas muitas vezes pareçam inconscientes do quanto estas podem distorcer os resultados. Estão a ser desenvolvidas novas ferramentas num esforço para contornar alguns destes problemas, mas só o tempo dirá se são soluções eficazes.

Testes de amostra de trabalho, simulações e jogos Os testes de amostra de

trabalho já existem há muito tempo. Envolvem, simplesmente, dar às pessoas uma amostra do trabalho e depois ver como elas se saem. Geralmente são vistos como justos e muito capazes de prever o desempenho. Estão também relativamente isentos de enviesamentos de classificação, uma vez que o desempenho real pode ser medido. As validades podem variar muito entre os testes, mas foram reportados valores entre 0,33 e 0,54.51 Isto significa que representam entre 10 e 30 por cento das causas de sucesso e podem até ser tão preditivos como os testes de inteligência. Eles são normalmente usados para empregos qualificados e semiquilificados, e cada teste tende a ser específico para determinadas funções e tarefas.

Incluimos quatro tipos principais de métodos de medição neste grupo. Primeiro, existem testes de amostra de trabalho, como testes de digitação para funcionários de digitação de dados ou testes de aptidão física nas forças armadas. Incluimos também a utilização crescente, em funções de nível inferior, de períodos de estágio profissional como testes para saber se alguém pode ter um bom desempenho.

Em segundo lugar estão os exercícios de simulação frequentemente utilizados como parte de um processo de medição mais amplo, como um centro de avaliação. Estes normalmente envolvem

exercícios de role-playing em que os participantes participam de uma simulação de uma reunião. Alternativamente, nos chamados exercícios in-tray ou e-tray, os participantes são solicitados a responder a relatórios, e-mails ou telefonemas sobre um projeto específico ou uma série de questões. As dramatizações bem feitas podem envolver atores profissionais, e alguns dos produtos e-tray disponíveis são muito elaborados e incluem vídeo e áudio.

As simulações podem ser eficazes, mas precisam ser bem projetadas e imitar com precisão o ambiente de trabalho. Foi sugerido que as dramatizações favorecem os extrovertidos, e muitas pessoas relatam uma forte aversão às dramatizações, mesmo quando podem ser para fins de desenvolvimento pessoal. E os exercícios e-tray podem ser mais uma medida alternativa de inteligência do que qualquer outra coisa (e, portanto, oferecem pouca validade incremental em relação aos testes de inteligência).

Terceiro, existem os estágios, que são cada vez mais utilizados como forma de testar novos contratados de nível superior e iniciante. As empresas estão, portanto, contratando intencionalmente mais pessoas do que realmente precisam, com o objetivo de selecionar as melhores com base no desempenho real no trabalho. Isto pode parecer duro do ponto de vista de um jovem caçador de emprego, mas envolve trabalho real e é difícil argumentar que não é justo.

Finalmente, existem os jogos que estão ganhando todas as manchetes atualmente. Google, Facebook, L'Oréal, Microsoft, a cadeia de hotéis e resorts Harrah's e a Força Aérea dos EUA realizaram concursos online para identificar potenciais novos funcionários. Uma empresa com a qual trabalhamos recentemente realizou um concurso online para identificar potenciais traders graduados, o que imergiu os aspirantes a traders num ambiente de negociação intensivo e simulado. Esses tipos de métodos são populares porque podem fornecer publicidade, impulsionar uma marca e fornecer uma medida precisa de talentos, tudo ao mesmo tempo. Não é difícil ver sua atratividade. No entanto, podem exigir atualização regular, muitas vezes podem ser aplicados apenas a funções específicas e faltam evidências sólidas sobre a sua eficácia.

Em geral, então, os testes de amostra de trabalho devem ser aplaudidos. No entanto, necessitam de ser bem concebidos e podem ser bastante dispendiosos dada a sua aplicabilidade relativamente limitada.

Testes de amostra de trabalho

Quando usar: Em processos de recrutamento, geralmente para funções qualificadas ou semiqualficadas.

Benefícios potenciais: Quando bem concebidos, não podem ser derrotados em termos de justiça percebida e defensabilidade legal e também podem ser bons preditores de desempenho.

Advertências e preocupações: A eficácia depende do design e da relevância do teste para as habilidades necessárias para que um indivíduo tenha sucesso na função. A simples adição de um exercício genérico de dramatização provavelmente não trará muito valor.

Resumo Quase

todos os oito métodos que examinamos têm de lidar com os mesmos preconceitos de classificação que estão presentes quando perguntamos aos indivíduos ou aos seus gestores quão bons eles são. No entanto, todos eles são capazes de nos ajudar a lidar com esses preconceitos e a chegar a julgamentos mais precisos.

Poderíamos ter acrescentado uma nona categoria: ferramentas integradas. A maioria deles está online, tem nomes diferentes por fornecedores diferentes e combina várias combinações dos oito métodos principais para produzir ferramentas maiores. Podem, por exemplo, conter uma combinação de psicometria e um exercício de simulação online. Não se trata de processos de medição personalizados, projetados especificamente para empresas individuais, mas de soluções prontas, prontas para uso e baseadas na Web. Têm a vantagem de serem relativamente eficientes em termos de custos e tendem a ter boas validades porque combinam medidas. No entanto, muitos deles têm apenas uma capacidade limitada de serem adaptados às necessidades de empresas individuais e oferecem pouca ou nenhuma avaliação dos diferentes tipos de adequação. Portanto, embora sejam sem dúvida um desenvolvimento interessante, estamos preocupados com o seu enfoque na avaliação comparativa e na abordagem de tamanho único. No entanto, essas ferramentas integradas ainda podem ser adequadas para algumas situações e vale a pena ficar de olho nelas. Se puderem ser desenvolvidos para medir todos os quatro tipos de ajuste, poderão constituir uma grande parte do futuro da medição.

Enquanto isso, uma questão importante permanece. Como você escolhe qual dos oito métodos principais usar? É sobre essa questão que nos voltaremos no próximo capítulo.

Estudo de caso

Substituindo Centros de Avaliação por Medição Virtual

Existe uma tendência crescente para substituir os centros de avaliação por alternativas mais baratas. No entanto, mais barato nem sempre é melhor e é particularmente preocupante quando se trata de medição. Isto ocorre porque processos de medição menos dispendiosos envolvem invariavelmente compromissos que implicam uma redução na validade. E se você reduzir demais a validade, um processo de medição pode facilmente tornar-se quase inútil.

No entanto, o compromisso pode ser bem feito. Consideremos a experiência recente de uma multinacional sediada nos EUA. Historicamente, utilizou centros de avaliação para avaliar e desenvolver os seus líderes. No entanto, à medida que a recessão económica começou a fazer-se sentir, isto deixou de ser economicamente viável, dados os custos de viagem significativos que poderiam ser incorridos. Por isso, procurou desenvolver uma alternativa online e procurou o fornecedor CEB-Valtera em busca de uma solução.

A empresa tinha um quadro de competências bastante amplo, por isso a primeira coisa que a CEB-Valtera fez foi trabalhar com a empresa para reduzir a lista de competências a um número mais administrável: apenas foram escolhidas as mais relevantes. Isso garantiu que a precisão dos resultados não seria diluída pela tentativa de medir muitas coisas, ao mesmo tempo que manteve ao mínimo o tempo necessário para concluir o processo.

O CEB-Valtera identificou então quatro medidas que lhe permitiriam avaliar cada uma das seis competências escolhidas em múltiplos pontos: um teste de inteligência, uma psicometria de personalidade, uma entrevista estruturada online com um avaliador e uma nova medida que desenvolveu especialmente para o processo —um teste de julgamento situacional multiavaliador. Era como uma ferramenta de feedback de 360 graus, na medida em que pedia às pessoas que trabalhavam com os indivíduos avaliados que fornecessem informações sobre como normalmente agiam. Mas, em vez de pedir aos que deram feedback que fornecessem classificações, pediu-lhes que respondessem a perguntas de múltipla escolha sobre como os indivíduos tendiam a responder em determinadas situações. Como resultado, forneceu pontuações para cada uma das competências avaliadas.

É demasiado cedo para dizer o poder preditivo deste processo ou se corresponderá à validade preditiva que um centro de avaliação poderia ter fornecido. No entanto, há todos os motivos para esperar que seja eficaz. Para começar, combina métodos de medição, cada um cuidadosamente escolhido em parte pela validade incremental que poderia oferecer em relação aos outros. Além disso, embora contenha medidas genéricas de inteligência e personalidade, também contém medidas que foram elaboradas para avaliar o nível de adequação entre os indivíduos e as necessidades da empresa. Pode não ter o nível de validade de um grande centro de avaliação, mas é um processo rigoroso com potencial para oferecer boas validades e traz consigo poupanças de custos substanciais.

Uma última coisa. Pergunte a quase qualquer avaliador e ela lhe dirá que prefere entrevistar pessoas pessoalmente e que “algo se perde” ao entrevistar online.

Por esse motivo, muitos preferem evitá-lo. No entanto, como observa Nancy Tippins, vice-presidente sênior da CEB-Valtera, as pessoas em empresas multinacionais muitas vezes precisam trabalhar virtualmente. Portanto, neste aspecto, uma entrevista online pode fornecer uma simulação realista do ambiente de trabalho.

Notas

- [1.](#) Dudning, D., Heath, C., & Suls, JM (2003). Autoavaliação falha: implicações para a saúde, a educação e o local de trabalho. *Ciência Psicológica no Interesse Público*, 5, 69–106.
- [2.](#) John, OP e Robins, RW (1994). Precisão e preconceito na autopercepção: diferenças individuais no autoaprimoramento e o papel do narcisismo. *Jornal de Personalidade e Psicologia Social*, 66(1), 206–219.
- [3.](#) Kruger, J. e Dunning, D. (1999). Não qualificado e inconsciente disso: como as dificuldades em reconhecer a própria incompetência levam a autoavaliações inflacionadas. *Jornal de Personalidade e Psicologia Social*, 77(6), 1121–1134.
- [4.](#) Paulhus, DL e Reid, DB (1991). Melhoria e negação na resposta socialmente desejável. *Jornal de Personalidade e Psicologia Social*, 60, 307–317.
- [5.](#) Crandall, JE (1973). Diferenças de sexo no estilo de resposta extremo: Diferenças na frequência de avaliações extremamente positivas e negativas. *Jornal de Psicologia Social*, 89, 281–293.
- [6.](#) Gentry, WA, Yip, J. e Hannum, KM (2010). Discrepâncias de avaliação do autoobservador de gerentes na Ásia: Um estudo das características e comportamentos de descarrilamento no sul da Ásia e em Confúcio. *Jornal Internacional de Seleção e Avaliação*, 18(3), 237–250; Eckert, R., Ekelund, BZ, Gentry, WA e Dawson, JF (2010). “Eu não me vejo como você me vê, mas isso é um problema?” Influências culturais na discrepância de classificação em instrumentos de feedback de 360 graus. *Jornal Europeu de Trabalho e Psicologia Organizacional*, 19(3), 259–278.
- [7.](#) Rosenzweig, P. (2007). *O efeito halo: ... e os outros oito delírios empresariais que enganam os gestores*. Nova York, NY: Simon & Schuster.
- [8.](#) Bernthal, PR e Wellins, RS (2005). *Previsão de liderança 2005/2006: Melhores práticas para os líderes globais de amanhã*. Pittsburgh, PA: Dimensões de Desenvolvimento Internacional.
- [9.](#) Eichinger, RW e Lombardo, MM (2004). Padrões de precisão do avaliador em 360 graus. *Perspectivas*, 27, 23–25.

- [10.](#) Antonioni, D. e Park, J. (2001). Os efeitos da similaridade de personalidade nas avaliações de pares de comportamentos contextuais de trabalho. *Psicologia Pessoal*, 54, 331–360.
- [11.](#) Khaneman, D. (2011). *Pensando, rápido e lento*. Londres: Penguin Books.
- [12.](#) MacKinnon, RA (2010). *Pesquisa de Avaliação e Gestão de Talentos 2010*. Thame, Oxon: TalentQ.
- [13.](#) Fallaw, SS, Kantrowitz, TM, & Dawson, CR (2012). *Relatório de tendências de avaliação global*. Thames Ditton, Surrey: Grupo DHL.
- [14.](#) Instituto Chartered de Pessoal e Desenvolvimento. (2011). *Recursos e planejamento de talentos. Relatório anual de pesquisa*. Londres: Autor.
- [15.](#) Cortina, JM, Goldstein, NB, Payne, SC, Kristl-Davison, H., & Gilliland, SW (2000). A validade incremental das pontuações das entrevistas além da capacidade cognitiva e da consciência. *Psicologia Pessoal*, 53(2), 325–351.
- [16.](#) Ryan, AM e Sackett, PR (1989). Estudo exploratório de práticas de avaliação individual: confiabilidade entre avaliadores e julgamentos sobre a eficácia do avaliador. *Jornal de Psicologia Aplicada*, 74(4), 568–579.
- [17.](#) Salgado, JF, & Moscoso, S. (2002). Metanálise abrangente da validade de construto da entrevista de emprego. *Jornal Europeu de Trabalho e Psicologia Organizacional*, 11(3), 299–324.
- [18.](#) Campion, MA, Palmer, DK e Campion, JE (1997). Uma revisão da estrutura da entrevista de seleção. *Psicologia Pessoal*, 50, 655–702.
- [19.](#) Huffcutt, AI e Arthur, W. Jr. Hunter & Hunter (1984) revisitado: Validade da entrevista para empregos de nível inicial. *Jornal de Psicologia Aplicada*, 79, 184–190; Wiesner, WH e Cronshaw, SF (1988). O impacto moderador do formato da entrevista e do grau de estrutura na validade da entrevista. *Jornal de Psicologia Ocupacional*, 61, 275–290.
- [20.](#) Cook, M. (2009). *Seleção de pessoal: Agregando valor através das pessoas*. Chichester, West Sussex: Wiley; Terpstra, DE, Mohamed, AA e Kethley, RB (1999). Uma análise de processos judiciais federais envolvendo nove processos seletivos. *Jornal Internacional de Seleção e Avaliação*, 7, 26–34.
- [21.](#) Campion, MA e Campion, JE (1994). Entrevista estruturada: uma nota sobre validade incremental e tipos de perguntas alternativas. *Diário de*

Psicologia Aplicada, 79(6), 998–1002.

[22.](#) Salgado, JF, & Moscoso, S. (2002). Metanálise abrangente da validade de construto da entrevista de emprego. *Jornal Europeu de Trabalho e Psicologia Organizacional*, 11(3), 299–324.

[23.](#) Rynes, S. e Gerhart, B. (1990). Avaliações de entrevista do candidato “adequado”: uma investigação exploratória. *Psicologia Pessoal*, 43, 13–35.

[24.](#) Oh, IS, Postlethwaite, BE, Schmidt, FL, McDaniel, MA, & Whetzel, DL (2007). *As entrevistas estruturadas e não estruturadas têm validade quase igual? Implicações dos desenvolvimentos recentes na meta-análise.*

Artigo apresentado na 22ª Conferência Anual da Sociedade de Psicologia Industrial e Organizacional, Nova York, NY.

[25.](#) Silzer, R. e Jeanneret, R. (2011). Avaliação psicológica individual: uma prática e uma ciência em busca de um terreno comum. *Psicologia Industrial e Organizacional*, 4, 270–296.

[26.](#) Ben-Hur, S. e Kinley, N. (2012). Treinar equipes executivas para melhores decisões. *Jornal de Desenvolvimento Gerencial*, 31(7), 711–723.

[27.](#) Lievens, F., Highhouse, S., & De Corte, W. (2005). A importância das características e habilidades nas decisões de empregabilidade dos supervisores em função do método de avaliação. *Jornal de Psicologia Ocupacional e Organizacional*, 78, 453–470.

[28.](#) Hogan, R. (2005). Em defesa da medição da personalidade: vinho novo para velhos chorões. *Desempenho Humano*, 18(4), 331–341.

[29.](#) Mead, AD e Drasgow, F. (1993). Efeitos do meio de administração: uma meta-análise. *Boletim Psicológico*, 114, 449–458.

[30.](#) Hughes, D. e Tate, L. (2007). Trapacear ou não trapacear: percepções e experiências dos candidatos em testes não supervisionados baseados em computador. *Revisão de Seleção e Desenvolvimento*, 23, 13–18.

[31.](#) Burke, E. (2006). *Melhores práticas para avaliação online não supervisionada.* Londres: Grupo SHL.

[32.](#) Connelly, BS, & Ones, DS (2008). Confiabilidade entre avaliadores nas classificações dos centros de avaliação: uma meta-análise. Artigo apresentado na 23ª Conferência Anual da Sociedade de Psicologia Industrial e Organizacional, São Francisco.

[33.](#) Gaugler, BB, Rosenthal, DB, Thornton, GC e Bentson, C. (1987). Metanálise da validade do centro de avaliação. *Diário de Aplicado*

Psicologia, 72(3), 493–511.

[34.](#) Lance, C. (2008). Por que os centros de avaliação não funcionam como deveriam? *Psicologia Industrial e Organizacional*, 1(1), 84–97.

[35.](#) Thornton, GC e Gibbons, AM (2009). Validade dos centros de avaliação para seleção de pessoal. *Revisão de Gestão de Recursos Humanos*, 19, 169–187.

[36.](#) Eurich, TL, Krause, DE, Cigularov, K., & Thornton III, GC (2009). Centros de avaliação: Práticas atuais nos Estados Unidos. *Jornal de Psicologia Empresarial*, 24, 387–407.

[37.](#) McDaniel, MA e Nguyen, NT (2001). Testes de julgamento situacional: Uma revisão da prática e dos construtos avaliados. *Jornal Internacional de Seleção e Avaliação*, 9, 103–113.

[38.](#) McDaniel, MA, Hartman, NS, Whetzel, DL, & Grubb, WL (2007). Testes de julgamento situacional, instruções de resposta e validade: uma meta-análise. *Psicologia Pessoal*, 60, 63–91.

[39.](#) McDaniel, MA, Morgeson, FP, Finnegan, EB, Campion, MA, & Braverman, EP (2001). Uso de testes de julgamento situacional para prever o desempenho no trabalho: um esclarecimento da literatura. *Jornal de Psicologia Aplicada*, 86, 730–740.

[40.](#) McDaniel et al. (2007).

[41.](#) Roller, RL e Morris, SB (2008). Avaliação individual: Meta-análise. Em IL Kwaske (Presidente). *Avaliação individual: A pesquisa apoia a prática?* Simpósio apresentado na 23ª Conferência Anual da Sociedade de Psicologia Organizacional Industrial, São Francisco, CA.

[42.](#) Prien, EP, Schippmann, JS e Prien, KO (2003). *Avaliação individual: Conforme praticado na indústria e consultoria*. Mahwah, NJ: Erlbaum.

[43.](#) Fletcher, C. (2011). Avaliações psicológicas individuais nas organizações: grandes na prática, com poucas evidências? *Assuntos de Avaliação e Desenvolvimento*, 3(2), 23–26.

[44.](#) Ryan, AM e Sackett, PR (1998). Avaliação individual: A base da investigação. Em R. Jeanneret & R. Silzer (Eds.), *Avaliação psicológica individual: Prevendo comportamento em ambientes organizacionais*. São Francisco, CA: Jossey-Bass.

- [45.](#) McEvoy, GM e Beatty, RW (1989). Centros de avaliação e avaliações subordinadas de gestores: Um exame de validade preditiva de sete anos. *Psicologia Pessoal*, 42(1), 37–52.
- [46.](#) Rehbine, N. (2007). *O impacto do feedback de 360 graus no desenvolvimento de liderança*. Dissertação de doutorado não publicada, Capella University, Minneapolis.
- [47.](#) Jawahar, IM e Williams, CR (1997). Onde todas as crianças estão acima da média: uma meta-análise da avaliação de desempenho. *Psicologia Pessoal*, 50(4), 905–925.
- [48.](#) Eichinger, RW e Lombardo, MM (2004). Padrões de precisão do avaliador em 360 graus. *Perspectivas*, 27, 23–25.
- [49.](#) Kaiser, RB e Kaplan, RE (2005). Com vista para o exagero? Além da escala de classificação de 1 a 5. *Planejamento de Recursos Humanos*, 28(3), 7–11.
- [50.](#) Yammarino, FJ e Atwater, LE (1997). Os gestores se veem como os outros os veem? Implicações do acordo de classificação entre si para a gestão de recursos humanos. *Dinâmica Organizacional*, 25(4), 35–44.
- [51.](#) Roth, PL, Bobko, P., & McFarland, LA (2005). Uma meta-análise da validade do teste de amostra de trabalho. *Psicologia Pessoal*, 58, 1009–1037.

5

Escolhendo os melhores métodos e ferramentas para Seu negócio

Os oito métodos descritos no [capítulo 4](#) abordam [os desafios](#) da medição de talentos de oito maneiras diferentes. Mas como uma empresa escolhe entre eles? O [Capítulo 4](#) forneceu informações sobre [os vários pontos](#) fortes e fracos dos próprios métodos. Neste capítulo, veremos como as preocupações e necessidades específicas da sua organização devem orientar a escolha do método a ser usado.

Principais questões na escolha de ferramentas

Para os pesquisadores, o fator crítico na seleção de um método ou ferramenta é o que funciona melhor ou tem maior validade. Mas para as empresas, existe sempre um compromisso entre as melhores práticas e outras questões práticas e de implementação tendem a orientar a sua escolha. Na verdade, existem sete questões principais que você deve considerar ao escolher qual método ou ferramenta usar:

- Sua localização
- O que você deseja medir e por quê
- Quem você deseja avaliar
- Preocupações legais e de diversidade
- Quão bem um método provavelmente funcionará
- Quanto custa
- Quanto tempo leva

Examinaremos cada um deles e os apresentaremos em uma ordem lógica aproximada, mas não pretendemos sugerir que qualquer um deles seja sempre mais importante que os outros.

Sua localização

A questão da localização consiste em cinco questões menores e inter-relacionadas: tradições locais, disponibilidade, restrições regulatórias, portabilidade e diferenças linguísticas.

Primeiro, diferentes países e regiões têm diferentes tradições de medição e preferências de ferramentas, e em alguns países, como a África do Sul, existem restrições legais sobre quais ferramentas podem ser utilizadas. Portanto, em um nível básico, onde você está determina quais métodos de medição você tende a considerar.

As referências, por exemplo, são um dos métodos mais utilizados nos Estados Unidos, mas são muito menos populares em partes da Europa, incluindo Espanha, Portugal e Países Baixos. Na verdade, a Europa é uma colcha de retalhos de práticas variadas. Os testes de inteligência são muito populares em Espanha e nos Países Baixos, ¹ mas muito menos na Itália, Noruega e Turquia.

— A grafologia é utilizada em França e por mais de 15% das empresas na parte germanófono da Suíça, mas dificilmente é utilizada em qualquer outro lugar.² A Ásia também é diversificada, embora um pouco menos ^{do} que a Europa. As entrevistas são menos comuns na China e na Coreia do Sul, enquanto a seleção no Japão tende a enfatizar a capacidade de se dar bem com os outros.³ O Médio Oriente é um pouco mais consistente; lá, centros de avaliação e psicometria são comuns. Em alguns países ^{da} América do Sul, a medição em geral é relativamente rara.

Uma questão relacionada são as ferramentas disponíveis. Na América do Sul, por exemplo, os testes psicométricos são geralmente vistos com cautela, em grande parte devido à falta de testes apropriados desenvolvidos localmente. Da mesma forma, no Brasil, os testes disponíveis são em sua maioria internacionais, escritos em português internacional e não em português brasileiro. Mas os problemas de disponibilidade não dizem respeito apenas ao idioma. Com testes de personalidade, por exemplo, embora as perguntas possam ser traduzidas, podem não fazer sentido na cultura local.

Por esta razão, tem havido um movimento para desenvolver testes de personalidade concebidos por habitantes locais para habitantes locais. Como ideia, parece boa, mas estas ferramentas locais muitas vezes carecem do rigor e dos níveis de validade dos grandes testes desenvolvidos internacionalmente.⁴ É, portanto, necessário um ato de equilíbrio global ⁺ para acomodar tanto a eficácia como as necessidades locais.

A terceira questão são as diferenças regulamentares na forma como as ferramentas são utilizadas. Nos Países Baixos, por exemplo, os relatórios de avaliação sobre um candidato a emprego têm de ser mostrados ao candidato antes de a empresa os poder utilizar. E no Reino Unido e na África do Sul, existem restrições regulamentares ou legais sobre quem pode utilizar a psicomетria.

A seguir vem a questão da portabilidade de métodos e ferramentas específicos. Na nossa experiência, as organizações muitas vezes começam com um processo de medição concebido localmente e depois tentam aplicá-lo globalmente. Isso pode funcionar, mas tem riscos. Um grande banco global, por exemplo, enfrentou recentemente dificuldades quando tentou implementar globalmente um processo de feedback de 360 graus. Funcionou bem na maioria dos países, mas na Índia, os funcionários tinham uma cultura de dar aos gestores o feedback que achavam que os gestores queriam ouvir. Isto reduziu drasticamente a utilidade da medida e impediu a empresa de comparar as classificações de pessoas em diferentes países.

Outro exemplo vem de uma grande multinacional sediada nos EUA que se comprometeu a utilizar um teste de inteligência bem conhecido e conceituado como parte de um processo de reestruturação. No entanto, quando utilizou o teste internacionalmente, descobriu que as versões do teste nos EUA e no Reino Unido não eram equivalentes. Na verdade, eram provas diferentes, com diferentes tipos de questões e diferentes níveis de dificuldade. No final, a multinacional teve de utilizar ferramentas diferentes em países diferentes, o que limitou a sua capacidade de comparar pessoas entre locais.

Finalmente, existe a questão talvez mais oculta da necessidade de acomodar diferentes línguas, mesmo dentro de um único país. Há alguns anos, ajudámos uma organização sediada no Reino Unido a escolher um teste de inteligência para o seu processo de recrutamento de licenciados. Ao fazê-lo, descobrimos que estavam a candidatar-se pessoas de nove nacionalidades e origens culturais diferentes.

Como é necessário testar as pessoas em seu primeiro idioma para que um teste seja preciso, a empresa teve que encontrar um teste que pudesse medir a inteligência em todos os nove idiomas. Portanto, só porque o seu negócio não é global não significa que você não precise se preocupar com questões globais.

Como resultado dessas cinco questões relacionadas, onde você está e onde pretende usar seus métodos de medição pode ter um grande impacto nas ferramentas que você escolhe. Na verdade, para as multinacionais, a crescente globalização da força de trabalho está a tornar a medição cada vez mais difícil.

Localização: Recomendações

1. *Esteja ciente das tradições locais de medição, mas tente não se deixar limitar por elas.* Para descobrir quais são as tradições locais, pergunte a um líder ou fornecedor de RH local. Para ter uma noção de outras abordagens, uma pergunta útil poderia ser: “Como você mediria isso em outros países?”
2. *Sempre comece considerando os diferentes locais onde você pode precisar usar suas ferramentas.* É quase certo que você não conseguirá encontrar um método adequado a todos os locais. Mas você pelo menos será capaz de minimizar as dificuldades e abordá-las de forma proativa quando elas ocorrerem.
3. *Não presuma que qualquer ferramenta será portátil para outros locais.* Certifique-se de pedir aos fornecedores informações específicas sobre a portabilidade de suas ferramentas.
4. *Verifique quais idiomas e nacionalidades você pode precisar acomodar.* Mesmo que você opere em apenas um local, seus funcionários podem ter experiências diversas.

O que você deseja medir e por quê Em termos do sinal

de talento que você deseja medir, alguns métodos são obviamente mais adequados para determinadas tarefas do que outros, mas existem menos regras rígidas do que você imagina. Se você quiser medir a experiência anterior, ferramentas de triagem e biodados são provavelmente as melhores opções, embora entrevistas e avaliação psicológica individual também sejam frequentemente utilizadas. Se desejar medir competências, centros de avaliação, entrevistas e avaliações psicológicas individuais são as opções habituais (embora cada uma tenha limites, conforme discutido no [capítulo 4](#)). Se você deseja medir a inteligência, a psicomетria é difícil de superar. E se você quiser medir a personalidade, a psicomетria é mais uma vez provavelmente a melhor opção, embora a maioria dos métodos possa ser usada. Não presuma que existe apenas uma maneira de medir cada fator. E se você não estiver satisfeito com um método, procure outros.

Em relação ao motivo pelo qual você deseja medir – seu propósito comercial – existem seis aplicações comuns para medição:

- Seleção – incluindo contratação e promoção
- *Revisão de capacidade e benchmarking* – avaliação de um grupo de pessoas em uma função ou seção de uma empresa como parte de um projeto de reestruturação ou transformação
- *Due diligence* – avaliação de executivos e outros funcionários como parte de uma fusão ou aquisição
- *Pesca de talentos* – identificando potenciais futuros líderes

- *Desenvolvimento* – avaliar as pessoas como parte de um processo de desenvolvimento, a fim de identificar as suas necessidades de aprendizagem
- *Avaliação de desempenho* – avaliar pessoas como parte de um processo de avaliação formal ou informal

Novamente, existem algumas regras rígidas aqui sobre quais métodos melhor se adaptam a cada um dos seis. No entanto, as ferramentas de triagem são realmente necessárias apenas para processos de contratação, e apenas testes de amostra de trabalho, entrevistas e feedback de 360 graus são geralmente apropriados para avaliações de desempenho. Além disso, há muita flexibilidade no que você pode fazer.

Em nossa experiência, há pelo menos duas razões para pensar antecipadamente sobre o propósito do uso da medição. O primeiro é o tipo de resultados necessários e o que você precisa fazer com essas informações. No nível básico, por exemplo, você precisa de um relatório detalhado ou algumas pontuações são suficientes? Por exemplo, você pode precisar de um método que forneça sugestões detalhadas de desenvolvimento.

Neste caso, a avaliação psicológica individual, o feedback de 360 graus ou os centros de avaliação podem ser apropriados. Alternativamente, você pode precisar de um método que forneça pontuações simples, como ao testar conhecimentos ou habilidades. Nessas situações, testes de julgamento situacional (SJTs) ou testes de amostra de trabalho podem ajudar.

Em segundo lugar, e de forma crítica, o propósito dos métodos de medição geralmente não é apenas medir coisas. As medições também tendem a cumprir funções mais amplas.

Contratar pessoas às vezes envolve apenas empregar o melhor candidato, mas também pode significar aumentar a diversidade do conjunto de talentos de uma empresa e melhorar a reputação da empresa. E para ter certeza de obter uma ferramenta que possa atender a essas necessidades mais amplas, você precisa ser claro e explícito sobre o que elas são.

As empresas tendem a abordar os fornecedores e dizer algo como “Precisamos de um processo de seleção” ou “Queremos medir a inteligência”. Eles então pedem evidências de validade. Idealmente, porém, eles deveriam ir ao mercado com uma lista de requisitos mais ampla e específica. Para discriminar qual método usar, as empresas primeiro precisam ter clareza sobre o que precisam que as ferramentas façam.

O que você deseja medir e por quê: recomendações

1. *Seja claro sobre os tipos de resultados necessários*, o que você precisa fazer com as informações e o que o processo de medição precisa alcançar para o negócio. Se você não tiver certeza do que uma medida precisa fazer, pergunte aos seus stakeholders o que eles querem dela.
2. *Verifique se uma ferramenta pode fazer o que você precisa*. A maneira mais fácil de fazer isso é pedir aos fornecedores evidências de que isso é possível.

Quem você deseja avaliar

Assim como você precisa garantir que as ferramentas escolhidas possam fazer o que você exige delas, você também precisa garantir que sejam apropriadas para o público. Em termos gerais, nos níveis juniores, por exemplo, o desafio da medição é normalmente selecionar os candidatos e identificar os mais talentosos num grupo. No entanto, com mais pessoal técnico e de nível superior, o desafio passa a ser mais uma tentativa de discriminação entre um pequeno número de indivíduos altamente qualificados.

Testes psicométricos de inteligência e testes de amostras de trabalho podem ser excelentes ferramentas de triagem. No entanto, tendem a não agregar tanto valor quando usados com executivos.⁵ Uma questão relacionada aqui é a estabilidade dos indivíduos. Como observamos no [capítulo 2](#), os testes de inteligência podem ser muito preditivos do desempenho em novos funcionários, mas as avaliações de personalidade ou caráter são muitas vezes melhores preditores de desempenho em funcionários mais antigos.⁶ A questão de “quem” também está relacionada a uma tendência crescente que as empresas —

vejam as pessoas que estão a avaliar como “clientes” e, portanto, queiram utilizar métodos que sejam apelativos para elas (ou pelo menos não ofensivos). Esta parece ser uma preocupação maior nos Estados Unidos do que em qualquer outro lugar, mas é uma questão crescente em todo o mundo.⁷ É importante porque a percepção das pessoas sobre os métodos de medição pode ter um impacto significativo. No recrutamento, por exemplo, podem influenciar aspectos como a inclinação das pessoas para aceitar uma oferta de uma empresa e a probabilidade de recomendarem a empresa a outras pessoas.⁸ As percepções das pessoas sobre os métodos que utiliza são, portanto, importantes para a sua marca. São também particularmente pertinentes para empresas que recrutam para preencher funções para as quais é difícil atrair candidatos.

Talvez surpreendentemente, parece haver poucas diferenças culturais nas opiniões típicas das pessoas sobre os diferentes métodos. Na verdade, a idade, o género e a origem étnica parecem não fazer qualquer diferença.⁹ Os métodos mais apreciados tendem a ser os tradicionais, como as entrevistas, ou os que são claramente relevantes para o trabalho, como os testes por amostragem de trabalho.¹⁰ Menos os preferidos de todos são as medidas psicométricas de integridade e os testes baseados em biodados.

Há algumas advertências aqui. Primeiro, nem todas as entrevistas são igualmente apreciadas. As pessoas parecem não gostar de entrevistas excessivamente estruturadas ou de serem entrevistadas múltiplas vezes e feitas as mesmas perguntas por entrevistadores diferentes.¹¹ Portanto, a qualidade da medida é importante. Em segundo lugar, parece importante a forma como os indivíduos percebem o seu próprio estatuto e o estatuto da organização. Por exemplo, as pessoas que se consideram detentoras de um estatuto elevado tendem a não gostar mais de testes à sua capacidade ou inteligência do que as pessoas que não se consideram desta forma. No entanto, as pessoas que se candidatam a cargos numa organização que consideram ser de elevado estatuto parecem ser menos

críticas relativamente aos seus procedimentos de selecção.¹² Vale a pena recordar, também, que a forma como os métodos são explicados, combinados e administrados pode ser igualmente importante. como a natureza do teste. Por exemplo, os candidatos a empregos que são solicitados a realizar testes psicométricos tendem a gostar mais deles quando as razões para a utilização dos testes são claramente explicadas, há um equilíbrio entre os testes e outros métodos de medição, e

os testes não demoram mais de uma hora para serem concluídos. ¹³ Uma última coisa: as pessoas que “fracassam” ou não se saem bem ou estão ansiosas com um determinado tipo de medida tendem a não gostar.¹⁴ Algumas pessoas odeiam entrevistas, e a maioria das pessoas parece não gostar de testes de inteligência. No entanto, isso não significa que você deva evitar usá-los se todo o resto sugerir que eles são os mais adequados às suas necessidades. Quando se trata de medição de talentos, o cliente definitivamente nem

Quem você deseja avaliar: recomendações 1. *Certifique-se de que os*

métodos usados possam discriminar entre os diferentes níveis do tipo de talento que você deseja avaliar. Se não tiver certeza, pergunte a um fornecedor sobre isso e quais são suas opções.

2. *Pense na experiência dos participantes na avaliação e nos métodos que podem ser usados para melhorá-la. Não presuma que será bom. Ao procurar uma ferramenta de fornecedores, pergunte explicitamente sobre esse aspecto. Muito tem a ver com a comunicação com os participantes – deixá-los saber por que estão fazendo o teste e o que isso acrescenta ao processo – mas alguns métodos geralmente são mais apreciados.*

Preocupações legais e de diversidade Dependendo

de onde você estiver no mundo, a conformidade legal pode ser uma questão crítica na decisão de quais ferramentas usar. Na maior parte dos casos, envolve garantir que não se discrimina injustamente qualquer subgrupo da população – por exemplo, determinados grupos étnicos, gêneros ou pessoas com deficiência. Você ouvirá frequentemente esse problema ser chamado de *impacto adverso*.

Evitar impactos adversos é uma meta admirável para qualquer método de medição. No entanto, o que o torna tão importante em alguns países é a especificidade das leis que o regulam e o tipo de ambiente de litígio. Em alguns territórios, as leis são bastante vagas sobre o que é considerado discriminação e não existe uma cultura forte de contestação legal de decisões. Em países como os Estados Unidos e a África do Sul, porém, a situação é muito diferente. As leis que proíbem a discriminação são específicas sobre o que é considerado injusto e colocam o ônus de poder provar firmemente a justiça sobre as empresas. Além disso, quando uma empresa erra, as consequências podem revelar-se caras e prejudiciais, especialmente em ambientes tão litigiosos como os Estados Unidos. Como resultado, as empresas norte-americanas que introduzem novos processos de medição normalmente realizam um estudo prévio para provar que as medidas são justas e preditivas do desempenho.

A um nível básico, portanto, a conformidade legal consiste em saber o que se pode e o que não se pode fazer. Isto pode parecer simples, mas para as empresas globais pode ser complexo porque os países diferem quanto a quais subgrupos são protegidos e o que é ilegal. Na maioria dos territórios, tratar as pessoas de forma diferente ou selecionar um número desproporcional de pessoas de determinados grupos é suficiente para ser considerado prova de discriminação. Em alguns, porém, como Taiwan e

Turquia, é necessária prova da intenção de discriminar. Além disso, o tratamento preferencial de subgrupos é proibido por alguns países, como a Turquia e o Reino Unido, bem como em alguns estados dos EUA. No entanto, é permitido em outros países, como Bélgica e Chile.

Além disso, mesmo que esteja bem informado sobre os requisitos legais, muitas vezes não é possível evitar totalmente o impacto adverso. A questão que mais tipifica isto diz respeito aos testes de inteligência e à etnia.

Cultura, Diversidade e Psicometria de Inteligência.

Como mostrámos no [capítulo 2](#), as medidas de inteligência são, de longe, as que mais preveem o sucesso. No entanto, nenhum outro factor ou teste provou ser uma causa tão grande de impacto adverso.

A questão é frequentemente apresentada simplesmente como uma questão de “os brancos se saem melhor que os negros”. Dado que as diferenças entre estes dois grupos são amplamente vistas como resultado de desvantagens sociais, são geralmente vistas como injustas. No entanto, não é tão simples.

Primeiro, não se trata apenas de “brancos versus negros”. A investigação mostra um padrão semelhante em muitos grupos étnicos desfavorecidos. Os aborígenes australianos tendem a obter pontuações mais baixas do que todos os outros australianos.¹⁵ Os imigrantes [turcos](#) e surinameses nos Países Baixos tendem a obter pontuações mais baixas do que os holandeses que se submetem aos testes.¹⁶ ~~E os~~ imigrantes marroquinos na Bélgica tendem a obter pontuações mais baixas do que outros belgas.¹⁷ Além disso, os brancos não são a raça grupo que obteve a pontuação mais alta de todos. Pelo contrário, são os asiáticos orientais.

O que complica a situação e a torna controversa não é o facto de os testes de inteligência não funcionarem para alguns subgrupos étnicos. Funcionam bem: na verdade, a capacidade destes testes para prever o desempenho é aproximadamente a mesma para todos os grupos étnicos.¹⁸ Assim, mesmo entre os [grupos](#) étnicos que tendem, em média, a ter um mau desempenho nos testes de inteligência, os resultados dos testes individuais ainda são bons preditores de se eles terão sucesso. E, neste aspecto, para as empresas que pretendem apenas as pessoas com maior probabilidade de ter um bom desempenho – independentemente da raça – parecem ser testes justos de talento.

Pairando sobre esta questão estão algumas enormes preocupações éticas e sociais. Discriminação, igualdade social e meritocracia são mencionadas no debate sobre os testes de inteligência. Alguns argumentam que os testes de inteligência perpetuam

desigualdades sociais. Outros pensam que não utilizá-los ou praticar discriminação positiva não é meritocrático. Livros inteiros foram escritos sobre o assunto. No entanto, para muitas empresas, o debate não é tanto sobre ética, mas sobre a questão prática da diversidade: o desejo de ter um conjunto diversificado de talentos e recrutar pessoas de todos os grupos populacionais.

Não há uma solução fácil. Você pode ver alguns fornecedores sugerindo que eles tenham testes de inteligência “livres de cultura” que não resultem em nenhum impacto adverso. Não acredite neles, porque não existe tal coisa. Muitas vezes, por exemplo, ouvimos um excelente teste de inteligência chamado Matrizes de Raven ser referido como “livre de cultura”. Mas a pesquisa é clara: como todos os outros

testes de inteligência, pode resultar num impacto adverso.¹⁹ Na verdade, não conhecemos nenhum método de medição que tenha sido provado de forma independente como sendo tão poderoso e ainda assim livre de impacto adverso. Na verdade, não conhecemos nenhum outro método que esteja livre disso. Os testes de inteligência ganharam todas as manchetes devido à quantidade de impacto adverso envolvido e ao grande volume de pesquisas sobre o assunto. Mas entrevistas, testes de julgamento situacional, centros de avaliação, revisão de currículos e testes de amostras de trabalho demonstraram ser vulneráveis à criação de impacto adverso.²⁰ As

empresas parecem, portanto, enfrentar duas escolhas difíceis.²¹ Elas ~~podem~~ sacrificar a validade usando medidas que são menos válidas do que os testes de inteligência, mas não resultam em tanto impacto adverso. Ou podem sacrificar a diversidade ignorando o potencial impacto adverso dos testes de inteligência. Então o que você deveria fazer?

Legalidade e Diversidade: Recomendações 1. *Seja claro quanto às suas*

obrigações legais. Em localidades estrangeiras, isso é melhor conseguido através de líderes de RH locais ou fornecedores locais.

2. *Verifique o potencial impacto adverso das ferramentas.* A maneira mais fácil de fazer isso é pedir aos fornecedores evidências do impacto adverso associado às suas ferramentas. E seja específico: pergunte sobre as diferenças nacionais e as pontuações médias de cada grupo étnico. Não fique satisfeito apenas com as pontuações médias de brancos e não-brancos. Estas comparações amplas podem esconder diferenças que existem para grupos mais específicos. Finalmente, tenha cuidado com afirmações como: "O teste não mostra quaisquer diferenças étnicas para além das já relatadas na investigação". Isto significa apenas que o teste tem todo o impacto adverso de

qualquer outro teste.²² 3. *Para reduzir o impacto adverso, utilize uma variedade de*

métodos. Por exemplo, combinar um SJT ou um teste de personalidade com uma medida de inteligência pode reduzir o impacto adverso e, ao mesmo tempo, adicionar ²³ validades incrementais.

4. *Se a diversidade for importante para o seu negócio, realize estudos regulares de impacto adverso.*

Eles são rápidos e fáceis e ajudam você a garantir que os métodos de medição que você está usando permitem identificar um grupo diversificado de talentos. Uma vez por ano, compare os dados demográficos de todas as pessoas que você avalia com processos de medição com as pessoas que você eventualmente seleciona ou identifica como talentos desejados. Se eles forem basicamente iguais, então você não terá uma quantidade significativa de impacto adverso.

Encontrando um caminho a seguir.

Organizações em países como os Estados Unidos e a África do Sul tiveram de agir: a lei dá-lhes poucas opções. Muitas empresas fora destes países, porém, simplesmente ignoram a questão. Este é certamente um caminho fácil e, para algumas empresas que operam em áreas etnicamente homogêneas, é bom. Mas para empresas que operam em áreas com maior mistura racial ou além das fronteiras nacionais, tal política não pode ser recomendada.

A consciência disso levou algumas organizações a parar completamente de usar testes de inteligência. No entanto, vários estudos destacaram como parar de usá-los pode levar a uma diminuição na qualidade dos contratados. Além disso, ao deixar de medir a inteligência e avaliar apenas outras coisas, pode-se inadvertidamente substituir uma forma de impacto adverso por outra. Por exemplo, a investigação demonstrou que seleccionar pessoas apenas com base nas pontuações de personalidade pode ter um impacto adverso contra as mulheres.²⁴

Outra solução comumente sugerida é a formação de faixas: agrupar as pontuações em faixas amplas, como alta, média e baixa. A ideia é que se possa reduzir o impacto adverso, tornando as faixas tão amplas que incluam pessoas de

grupos étnicos que geralmente têm pontuações mais baixas. A eficácia das faixas, no entanto, tem sido calorosamente debatida. Na nossa opinião, pode ajudar, mas ainda resta a questão de como selecionar pessoas dentro das bandas, por isso não é uma solução completa.

Uma solução adicional possível surgiu de pesquisas que mostram que a confiança pode melhorar o desempenho nos testes, enquanto a ansiedade pode reduzi-lo.

A ideia é que os grupos minoritários saibam que tendem a ter um desempenho pior nestes testes, o que os deixa ansiosos e, portanto, reduz o seu desempenho. E a investigação demonstrou, de facto, que quando o elemento de avaliação de um teste é subestimado, o desempenho dos grupos minoritários aumenta e o impacto adverso é reduzido.²⁵ No entanto, a investigação também deixa claro que, embora isso possa reduzir um pouco o impacto adverso, permanecem diferenças substanciais entre os grupos. ²⁶ É claro que até agora tudo o que realmente abordámos foi o exemplo da inteligência e da etnicidade. Existem também outras formas de impacto adverso.

Em muitos países, a discriminação com base na deficiência, no género ou na idade é ilegal. Evitar o impacto adverso contra a deficiência tende a ser mais uma questão de implementação, e voltaremos a isto no [capítulo 6](#). O impacto [de vários métodos de medição](#) sobre o género é bem investigado. Existem diferenças entre o desempenho de homens e mulheres em testes de inteligência e de personalidade, mas variam consideravelmente entre os testes. Em termos de idade, há evidências de que o desempenho em testes de inteligência diminui com a idade, especialmente em testes que exigem que muitas perguntas sejam respondidas em pouco tempo.²⁷ Há também pesquisas que mostram que as pessoas ~~as~~ se tornam menos extrovertidas e agradáveis com a idade.²⁸ O impacto da idade nas medidas de talento, no entanto, ~~é um~~ campo em evolução e as empresas, em geral, ainda não demonstraram muito interesse nele.

Portanto, questões jurídicas podem significar muitos problemas para as empresas, mas com premeditação e cuidado, você pode evitá-las.

Qual a probabilidade de um método funcionar bem Nenhuma

empresa deseja gastar tempo e dinheiro em um método de medição que não funciona. É por isso que a maioria das empresas sabe fazer esta pergunta básica: “Quão válido é este método ou teste?” O desafio só começa aqui, porém,

porque você precisa ser capaz de compreender e avaliar a resposta. Para ajudá-lo, tente seguir estas sete táticas.

Peça evidências.

Recentemente, estivemos analisando a validade de um sistema de entrevistas popular nos EUA que se autodenominava preciso e válido. Numa página da Web intitulada “Validade”, o fornecedor descreveu uma ampla variedade de pesquisas mostrando que as entrevistas podem ser preditores válidos de sucesso. No entanto, não houve uma única menção a qualquer pesquisa realizada pelo fornecedor sobre a validade de seu próprio sistema. Portanto, a regra número um é que você precisa ser específico e pedir aos fornecedores evidências de que seu método ou ferramenta específico é válido. E tome cuidado com afirmações como “O teste é preditivo”, mas que não vêm com quaisquer valores ou evidências de validade específicas.

Pergunte o que significa validade.

Os números de validade nem sempre são o que parecem ser. Para começar, não existe uma maneira única de os fornecedores medirem ou relatarem a validade. Quando lhe dizem que um método de medição tem 80% de validade, isso pode significar muitas coisas diferentes. Classicamente, a *validade* refere-se a se as classificações e pontuações que as pessoas obtêm em medidas específicas podem prever o seu desempenho num negócio. E, em geral, é isso que você deve esperar ouvir. No entanto, temos visto alguns fornecedores definirem validade como sendo se os indivíduos concordam com os resultados, por isso, quando um fornecedor lhe diz que uma medida específica é válida, você precisa perguntar: “De que maneira?”

Em resposta a esta pergunta, às vezes você pode ouvir frases como “validade de conteúdo”, “validade de critério” e “validade de construção”. Se você quiser saber mais sobre o que cada um deles significa, verifique a seção de validade no apêndice no final deste livro. Para muitas pessoas, porém, esse tipo de jargão técnico pode ser confuso e impedi-las de se aprofundar no assunto. Mas isso não é necessário. Tudo que você precisa lembrar é que você está essencialmente tentando descobrir duas coisas: “Como você sabe que o método ou ferramenta mede o que deveria?” e “Quais resultados de negócios os resultados com este método prevêm e em que grau?”

É importante notar aqui que “desempenho” pode significar coisas diferentes. Pode significar resultados reais (como números de vendas), classificações de avaliação dos indivíduos pelos gerentes e até mesmo autoavaliações de desempenho. Além do desempenho da tarefa, pode significar contribuição para o desempenho da equipe ou para o comportamento de cidadania organizacional. Além disso, só porque uma medida pode prever o desempenho de trabalhadores qualificados e semiquilificados não significa que também possa prever o desempenho de gestores. Existem perguntas adicionais que você precisa fazer quando for informado de que uma medida pode prever o desempenho: “Que tipos de desempenho?” e “Em que tipos de pessoas?” Além disso, com medidas de potencial, perguntas adicionais a serem feitas são: “Com que antecedência ele pode prever o desempenho?” e “Depois de quanto tempo?”

Além da validade

Neste livro, focamos principalmente na validade como um indicador-chave para determinar se uma determinada medida ou método é eficaz. Na verdade, determinar se as medidas são eficazes envolve muito mais do que apenas validade – coisas como coeficientes alfa e intervalos de escala. Optamos deliberadamente por não abordar essas questões porque, em sua maioria, são questões profundamente técnicas que não podem ser abordadas levemente e, em nossa experiência, a maioria dos usuários empresariais de medição não tem tempo nem necessidade de se comprometer com uma compreensão completa delas. . Para a maioria dos empresários, portanto, focar em questões como validade e confiabilidade é suficiente. Isso não significa que você não deva se aprofundar, entretanto. Se desejar, você encontrará no apêndice mais detalhes sobre a validade e informações sobre onde você pode aprender sobre algumas das questões mais técnicas.

Cuidado com números de validade muito alta.

Ao analisar até que ponto os métodos ou ferramentas podem prever resultados, lembre-se de que o melhor preditor de desempenho, a inteligência, pode atingir validades máximas de apenas 0,5 a 0,6. Se você ouvir algo mais do que isso, comece a fazer perguntas.

Verifique com quantas pessoas a ferramenta foi validada.

Uma pergunta essencial a ser feita é: “Quantas pessoas?” Por exemplo, se lhe disserem que uma medida pode prever, por exemplo, o absentismo em trabalhadores semiquilificados, terá de perguntar quantas pessoas foram testadas. Se a resposta for inferior a cem, os resultados podem não ser confiáveis.

Para testes psicométricos, o ideal é que você procure duas mil ou mais pessoas para serem testadas.

Se o método ou ferramenta usar grupos de normas, verifique a qualidade e a relevância deles.

Nem todos os métodos e ferramentas utilizam grupos de normas, mas alguns dependem deles. Os grupos de normas são grupos de comparação, uma espécie de referência. Eles permitem comparar a pontuação de um determinado indivíduo em um determinado teste ou método de medição com as pontuações de outras pessoas que também fizeram o teste. Isto é particularmente útil com testes de habilidade, como medidas de inteligência e aptidão física, pois pode ajudá-lo a entender o que significam as pontuações. Por exemplo, um indivíduo pode obter uma pontuação de 25 em 30 num teste de inteligência, o que parece bom. Mas se você descobrir que a pontuação média é 27, essa pontuação de 25 não parece tão boa, afinal. Precisamos saber quão bem os outros geralmente funcionam para entender precisamente quão boa é uma pontuação.

Por mais úteis que possam parecer os grupos de normas, a ciência do seu desenvolvimento e onde devem ou não ser utilizados são questões muito debatidas. O que é importante para os nossos propósitos aqui é simplesmente que se você for usar grupos de normas, então é fundamental que eles sejam bons: se não forem, podem ser enganosos.

Então, o que conta como um “bom” grupo normativo? Você precisa procurar duas qualidades.²⁹ A primeira é o tamanho – o número de pessoas no grupo. Simplificando, quanto maior, melhor. Com classificações de competência provenientes de avaliações psicológicas individuais, o grupo normativo pode ser muito pequeno – menos de cem. Para a psicometria, entretanto, idealmente será na casa dos milhares.

A segunda qualidade que você deve procurar é a relevância. Ter um grupo normal de dois mil homens brancos da Escandinávia é impressionante, mas se você estiver tentando interpretar o número de mulheres de Singapura, não adianta.

Para ser eficaz, então, um grupo normativo precisa ser representativo das pessoas que você está avaliando. Isso pode ser em termos de gênero, idade, etnia e nível de educação. Também pode ser em termos de setor, função e tipo de função. Quanto mais relevante, melhor. Para os candidatos a empregos que são testados com um teste de inteligência, por exemplo, o melhor grupo de normas não é a pontuação de pessoas já empregadas, mas sim outros candidatos para o mesmo tipo de funções.

Uma maneira rápida de avaliar a qualidade de um grupo de normas que você já está usando é observar quantas pessoas que você está avaliando têm pontuação acima

a média do grupo normativo. Se o grupo normativo for perfeito, 50% do seu pessoal terá uma pontuação acima da média normal e 50% terá uma pontuação abaixo dela. Se quase todos obtiverem pontuação acima ou abaixo da média normal, então você sabe que o grupo normativo pode não ser relevante o suficiente.

Além disso, para organizações maiores pode valer a pena tentar criar seus próprios grupos de normas específicos para o seu negócio. O mínimo absoluto necessário para classificações de competência e avaliação psicológica individual é de cerca de 50 pessoas. Porém, isso é baixo e você precisa ser um pouco cauteloso com as comparações. Para a psicometria, o mínimo é de cerca de 150 pessoas, embora mais uma vez seja baixo. Um número no qual você poderia ter total confiança seria em torno de 2.000, portanto, nossas sugestões são mínimos absolutos. Alguns fornecedores tentarão cobrar pela criação de um grupo de normas específico para o seu negócio. Outros não cobram. Obviamente, recomendamos o último.

Lembre-se de confiabilidade.

Para métodos relativamente objetivos, como testes psicométricos e SJTs, não é necessário perguntar sobre a confiabilidade. Um teste não pode ser válido sem também ser confiável, portanto, perguntar sobre a validade é suficiente. Contudo, para métodos mais subjetivos, como centros de avaliação e avaliação psicológica individual, é importante perguntar sobre a confiabilidade entre avaliadores. Este é o grau em que dois avaliadores concordam (ou discordam) nas suas classificações e julgamentos sobre as pessoas. Quanto menos confiabilidade e concordância houver entre os avaliadores, menor será a probabilidade de os resultados serem precisos.

Procure avaliações independentes.

Este passo final é importante: procure sempre evidências independentes sobre se as medidas funcionam. Um lugar fácil para começar aqui é perguntar ao fornecedor se existe alguma pesquisa desse tipo. Você também pode fazer uma pesquisa na Web pelo nome da ferramenta. Além disso, com os testes psicométricos, provavelmente a melhor coisa que você pode fazer é consultar um dos órgãos independentes e sem fins lucrativos que publicam análises de testes. As associações ou sociedades nacionais de psicologia de muitos países prestam este tipo de serviço. De longe, o nosso favorito é fornecido pelo Instituto Buros da Universidade de Nebraska. Suas revisões podem conter alguns

informações profundamente técnicas, mas também contêm algumas recomendações claras e práticas sobre a utilização de testes.

Estas, claro, são apenas questões sobre validade. Contudo, como defendemos no [capítulo 3](#), as empresas precisam de pensar de forma mais ampla sobre a questão de saber se as medidas funcionam. Discutimos, por exemplo, a necessidade de perguntar sobre validade incremental. No entanto, as empresas também precisam de pensar sobre quais medidas precisam de fazer para além da mera previsão do desempenho. Isso pode incluir coisas como ajudar os gerentes a envolver novos funcionários em potencial, identificar áreas nas quais os novos funcionários podem precisar de apoio e ajudar a planejar o desenvolvimento individual. A validade, então, não é o princípio e o fim de tudo, e o teste mais válido às vezes não é aquele que funcionará melhor para o seu negócio. No entanto, é um bom ponto de partida: um teste que não seja válido não poderá fazer muito pelo seu negócio.

Se o Método Funciona: Recomendações 1. *Pense amplamente sobre o que os métodos de*

medição precisam fazer. Pense no que eles precisam alcançar além de medir coisas específicas e prever o desempenho.

2. *Não aceite apenas as declarações de validade dos fornecedores.* Questione-os intensamente.

3. *Verifique se há revisões independentes dos testes.* Um exemplo é o Instituto Buros.

4. *Para métodos mais subjetivos, pergunte sobre a confiabilidade entre avaliadores.* Isto aplica-se particularmente aos centros de avaliação e às avaliações psicológicas individuais. Peça para ver os detalhes dos estudos que os fornecedores realizaram sobre isso.

Quanto custa um método e quanto tempo dura Leva

Estas duas questões são bastante simples e são, sem dúvida, as duas perguntas mais comuns que ouvimos os gestores fazerem ao escolher métodos de medição.

Com o custo, o desafio é identificar qual será o custo total. Isto nem sempre é simples devido à necessidade de ter em conta não só os custos imediatos definidos, mas também os potenciais custos futuros. Alguns deles podem ser óbvios, como taxas de configuração inicial, instalações necessárias e gerenciamento contínuo de projetos. Outros podem ser menos aparentes, como a necessidade de desenvolver versões alternativas de testes de julgamento situacional de recrutamento (para que as informações vazadas sobre como “passá-los” não permitam que as pessoas trapaceiem) ou

a necessidade de desenvolver traduções de psicometria para todas as nacionalidades que você precisa abranger. Retornaremos a algumas dessas questões menos óbvias quando examinarmos a contratação de fornecedores no [capítulo 8](#). _____

Por enquanto, dois princípios são importantes. Primeiro, as empresas precisam ter um custeio claro e definitivo. E segundo, quando se trata de medição, custo mais baixo raramente significa melhor. Com a psicometria online, por exemplo, se você encontrar uma ferramenta com preço abaixo da média do mercado, é provável que ela também tenha qualidade abaixo da média. Da mesma forma, reduzir o custo da avaliação psicológica individual pode ser contraproducente se for levado demasiado longe, uma vez que os fornecedores tendem a utilizar avaliadores menos experientes e dispendiosos. E como vimos, a qualidade dos avaliadores é muito importante.

Quanto ao tempo que um método levará, é importante saber o tempo de desenvolvimento: quanto tempo levará para desenvolver e configurar o método de medição. Além disso, uma preocupação maior para os gestores da linha de frente é o medo de que adicionar medição a um processo de recrutamento possa fazer com que percam candidatos, tornando o processo muito demorado. Compreendemos esta preocupação e sabemos que processos lentos podem levar à perda de candidatos. Na verdade, um estudo recente concluiu que uma em cada três empresas do Reino Unido refere que a duração do seu processo de recrutamento levou à perda de potenciais recrutas.³⁰ No entanto, muitos métodos são muito eficientes em termos de tempo. Na verdade, na nossa experiência, a adição de um processo de medição raramente é a razão pela qual as empresas perdem candidatos. Em vez disso, quando o tempo é um problema, muitas vezes é o tempo que levam outros elementos do processo de recrutamento.

É claro que tempo e dinheiro muitas vezes se resumem à mesma coisa. Tal como referimos no [capítulo 4](#), os centros de [avaliação do desenvolvimento](#) estão a tornar-se mais curtos, num esforço para poupar custos de tempo fora do trabalho. Um método em que a sobreposição de tempo e dinheiro pode ser menos óbvia é o feedback de 360 graus. Na nossa experiência, as empresas muitas vezes não levam em conta o custo das pessoas que dedicam tempo para dar feedback. Como orientação, cada pergunta de classificação leva em média seis segundos para ser respondida, e cada palavra de feedback escrito leva cerca de oito segundos. Esses segundos podem aumentar. Na verdade, é comum que o 360 leve de quinze a vinte minutos ou mais para ser concluído. Além disso, cada participante normalmente nomeia entre seis e oito pessoas que dão feedback.

Portanto, é fácil que o tempo total gasto por todos eles para dar feedback seja superior a duas horas e meia. Isto pode não parecer muito para um indivíduo, mas

uma vez que você começa a multiplicá-lo pelo número total de 360º que está fazendo, o resultado pode ser uma quantidade surpreendentemente grande. Sem dúvida, o feedback de 360 graus pode ser um método altamente econômico. Mas isso precisa ser feito da maneira certa.

Custo e Tempo: Recomendações 1. *Certifique-se de ter clareza sobre*

os custos potenciais, bem como sobre os custos reais imediatos. Se você estiver solicitando que vários fornecedores enviem propostas (o que deveria ser feito), a referência cruzada do que cada fornecedor detalhou pode ajudar a revelar custos ocultos ou opcionais.

2. *Calcule os custos de tempo fora do trabalho.* Estes podem envolver mais do que apenas o candidato e, embora os custos possam não ser tão significativos para cada caso, o total pode aumentar.

3. *Não compre apenas barato.* Raramente compensa.

Fazendo a escolha

Neste capítulo, discutimos vários fatores situacionais e específicos da empresa a serem considerados ao escolher métodos para medir talentos. Analisamos a localização; o que você escolhe medir e por quê; legalidade e diversidade; probabilidade de sucesso; e custos em tempo e dinheiro. Para empresas individuais, pode haver outros problemas, mas para a maioria, responder a essas perguntas permitirá que você escolha qual ferramenta usar.

Estas, é claro, são apenas questões gerais e muitas vezes precisam ser seguidas de perguntas mais específicas, como qual fornecedor usar, qual teste de personalidade usar ou os recursos de uma ferramenta específica de feedback de 360 graus. Infelizmente, não podemos responder a esse tipo de pergunta mais específico porque depende das suas circunstâncias. Mas no apêndice no final deste livro oferecemos algumas dicas para ajudá-lo a tomar essas decisões mais específicas.

Até agora, vimos como identificar o talento – os indicadores que podem ser medidos, os métodos de medição e como escolher entre eles. No entanto, escolher as medidas e ferramentas certas é apenas o começo. Se não forem implementadas e utilizadas de forma eficaz, mesmo as melhores ferramentas terão pouco impacto. E, em nossa experiência, é na implementação – na verdade, fazer a medição contínua de talentos em sua empresa – que residem os verdadeiros desafios.

Nos próximos três capítulos, veremos como implementar a medição de talentos. Para ser claro, não estamos a falar de questões operacionais, tais como a forma de gerir centros de avaliação ou de gerir um processo de avaliação em grande escala, mas de questões mais amplas de implementação. No [capítulo 6](#), exploramos os fundamentos que precisam ser implementados para que a medição de talentos funcione de maneira eficaz, como estruturas de competências, bancos de dados e questões políticas. No [capítulo 7](#), veremos o que você precisa fazer para garantir que os métodos e ferramentas de medição sejam usados com o melhor efeito e como aproveitar ao máximo os dados que eles fornecem. E, finalmente, no [capítulo 8](#), veremos como obter o conhecimento necessário para fazer essas coisas e como escolher e gerenciar fornecedores de medição.

Estudo de caso

Usando novas tecnologias para fazer mais do que apenas medir

As tecnologias on-line estão permitindo que os fornecedores de medição façam algumas coisas novas e interessantes, incluindo o cumprimento de alguns dos aspectos da medição que não são de avaliação. Considere a colaboração entre um dos varejistas liderados por farmácias mais conhecidos do Reino Unido e o fornecedor global de medição Cubiks.

Para apoiar a sua ambição de prestar um excelente atendimento ao cliente, o retalhista decidiu desenvolver um novo processo de recrutamento especificamente concebido para identificar os candidatos mais capazes de proporcionar esta experiência ao cliente. Como parte do processo, pediu à Cubiks que desenvolvesse uma nova ferramenta de medição on-line que pudesse ajudá-la a selecionar de forma eficiente e eficaz os melhores candidatos entre cerca de 1 milhão de inscrições por ano.

A ferramenta obviamente tinha que envolver uma avaliação robusta e ser um forte preditor de desempenho. Mas também precisava de fazer mais: tinha de proporcionar uma experiência altamente envolvente aos candidatos, apoiar a marca da empresa e apresentar uma antevisão detalhada da função para que os candidatos tivessem expectativas realistas sobre ela.

A ferramenta levou meses para ser construída, mas valeu a pena esperar. Os candidatos são primeiro conduzidos a uma loja e apresentados a cenários típicos de local de trabalho. Eles são então “entrevistados” por um gerente de loja virtual, que lhes faz perguntas sobre como normalmente se comportam em ambientes de trabalho. Esta entrevista é, na verdade, um teste de personalidade habilmente disfarçado, que produz alguns resultados detalhados sobre a personalidade dos candidatos e uma pontuação geral de “adequação” para auxiliar no processo de seleção.

O feedback inicial dos candidatos e dos gerentes de contratação tem sido excelente, e a ferramenta ganhou vários prêmios do setor. Os candidatos gostam porque lhes dá uma boa noção de como é trabalhar para a empresa. A empresa gosta porque comunica os valores da marca da empresa, ao mesmo tempo que torna o processo de contratação mais rápido e eficaz.

É muito cedo para dizer quão preditivo é o teste. Mas o tempo necessário para contratar pessoas foi significativamente reduzido, uma vez que menos candidatos são pré-selecionados e aqueles que o são parecem ser de maior calibre do que no passado.

Notas

- [1.](#) Ryan, A., Mcfarland, L., Baron, H., & Page, R. (1999). Um olhar internacional sobre as práticas de seleção. *Psicologia Pessoal*, 52, 359–362.
- [2.](#) König, CJ, Klehe, UC, Berchtold, M., & Kleinmann, M. (2010). Razões para ser seletivo na escolha dos procedimentos de seleção de pessoal. *Jornal Internacional de Seleção e Avaliação*, 18, 17–27.
- [3.](#) Huo, YP, Huang, HJ e Napier, NK (2002). Divergência ou convergência: uma comparação transnacional da seleção de pessoal

práticas. *Gestão de Recursos Humanos*, 41, 31–44.

[4.](#) Tyler, G., Newcombe, P. e Barrett, P. (2005). O desafio chinês às Big-5. *Revisão de Seleção e Desenvolvimento*, 21(6), 10–14.

[5.](#) Stagner, R. (1957). Alguns problemas da psicologia industrial contemporânea. *Boletim da Clínica Menninger*, 21, 238–247.

[6.](#) Tracey, JB, Sturman, MC e Tews, MJ (2007). Habilidade versus personalidade: Fatores que predizem o desempenho do funcionário no trabalho. *Cornell Quarterly*, 48, 313–322.

[7.](#) Falaw, SW e Kantrowitz, TM (2011). *Relatório de tendências de avaliação global*. Thames Ditton, Surrey: SHL.

[8.](#) Hausknecht, JP, Day, DV e Thomas, SC (2004). Reações dos candidatos aos procedimentos de seleção: Um modelo atualizado e meta-análise. *Psicologia Pessoal*, 57, 639–683; Smither, JW, Reilly, RR, Millsap, RE, Pearlman, K., & Stoffey, R. (1993). Reações dos candidatos aos procedimentos de seleção. *Psicologia Pessoal*, 46, 49–76.

[9.](#) Hausknecht et al. (2004); Walsh, BM, Tuller, MD, Barnes-Farrell, J. L. e Matthews, RA (2010). Investigar o papel moderador das práticas culturais no efeito das percepções de justiça de seleção. *Jornal Internacional de Seleção e Avaliação*, 18(4), 366–379; Anderson, N., Ahmed, S. e Costa, AC (2012). Reações dos candidatos na Arábia Saudita: Atratividade organizacional e autoavaliação central. *Jornal Internacional de Seleção e Avaliação*, 20, 197–208.

[10.](#) Gilliland, SW (1995). Justiça na perspectiva do candidato: Reações aos procedimentos de seleção de funcionários. *Jornal Internacional de Seleção e Avaliação*, 3, 11–19.

[11.](#) Erker, S. e Buczynski, K. (2009). *Você está falhando na entrevista: Pesquisa de práticas e percepções globais de entrevistas*. Pittsburgh, PA: Dimensões de Desenvolvimento Internacional.

[12.](#) Sumanth, JJ e Cable, DM (2011). Status e entrada organizacional: como o status organizacional e individual afeta as percepções de justiça dos sistemas de contratação. *Psicologia Pessoal*, 64, 963–1000.

[13.](#) Jones, S. (2011). O bom, o ruim e o feio: uma revisão das experiências de testes psicológicos de candidatos a emprego. *Assuntos de Avaliação e Desenvolvimento*, 3(1), 5–6.

- [14.](#) Bauer, TN, Maert, CP, Dolen, MR e Campion, MA (1998). Avaliação longitudinal das reações dos candidatos aos testes de emprego e feedback dos resultados dos testes. *Jornal de Psicologia Aplicada*, 83, 892–903.
- [15.](#) Sacket, PR, Shen, W., et al. (2011). Perspectivas de vinte e dois países sobre o ambiente jurídico para seleção. Em JL Farr e NT Tippins (Eds.), *Manual de seleção de funcionários*. Nova York, NY: Routledge.
- [16.](#) te Nijenhuis, J., de Jong, M., Evers, A., & van der Flier, H. (2004). As diferenças cognitivas entre os imigrantes e os grupos majoritários estão a diminuir? *Jornal Europeu de Personalidade*, 18, 405–434.
- [17.](#) Fontaine, JRJ, Schittekatte, M., Groenvynck, H., & De Clercq, S. (2006). *Aculturação e inteligência entre adolescentes turcos e marroquinos na Bélgica*. Manuscrito não publicado, Universidade de Ghent.
- [18.](#) Chan, D. e Hough, L. (2011). Categorias de construtos de diferenças individuais para seleção de funcionários. Em JL Farr & NT Tippins (Eds.), *Manual de seleção de funcionários*. Nova York, NY: Routledge.
- [19.](#) Hausdorf, PA, LeBlanc, MM e Chawla, A. (2003). Teste de capacidade cognitiva e seleção de emprego: O conteúdo do teste está relacionado ao impacto adverso? *Pesquisa aplicada de GRH*, 7(2), 41–48.
- [20.](#) Huffcutt, AI e Roth, PL (1998). Diferenças de grupos raciais nas avaliações de entrevistas de emprego. *Jornal de Psicologia Aplicada*, 83, 179–189; Bobko, P., Roth, PL e Potosky, D. (1999). Derivação e implicações de uma matriz de meta-análise incorporando capacidade cognitiva, preditores alternativos e desempenho no trabalho. *Psicologia Pessoal*, 52, 561–589; Goldstein, HW, Yusko, KP e Nicolopoulos, V. (2001). Explorando diferenças de subgrupos negros e brancos de competências gerenciais. *Psicologia Pessoal*, 54, 783–808.
- [21.](#) Pyburn, KM Jr., Ployhart, RE e Kravitz, DA (2008). O dilema diversidade-validade: Visão geral e contexto jurídico. *Psicologia Pessoal*, 61, 143–151.
- [22.](#) Obrigado a Steve O'Dell da TalentQ por esta dica.
- [23.](#) McDaniel, MA, Hartman, NS, Whetzel, DS, & Grubb, WL (2007). Testes de julgamento situacional, instruções de resposta e validade: uma meta-análise. *Psicologia Pessoal*, 60, 63–91.

- [24.](#) Ryan, AM, Ployhart, RE e Friedel, LA (1998). Usando testes de personalidade para reduzir o impacto adverso: uma história preventiva. *Jornal de Psicologia Aplicada*, 83(2), 298–307.
- [25.](#) Steele, CM e Aronson, J. (1995). Ameaça de estereótipo e desempenho em testes intelectuais de afro-americanos. *Jornal de Personalidade e Psicologia Social*, 69(5), 797–811.
- [26.](#) Sackett, PR, Hardison, CM e Cullen, MJ (2004). Sobre o valor de corrigir descaracterizações da pesquisa de ameaças estereotipadas. *Psicólogo Americano*, 59(1), 48–49.
- [27.](#) Avolio, BJ e Waldman, DA (1994). Variação nas habilidades cognitivas, perceptivas e psicomotoras ao longo da vida profissional: examinando os efeitos da raça, sexo, experiência, educação e tipo de ocupação. *Psicologia e Envelhecimento*, 9, 430–442.
- [28.](#) Specht, J., Egloff, B., & Schmukle, SC (2011). Estabilidade e mudança de personalidade ao longo da vida: O impacto da idade e dos principais eventos da vida no nível médio e na estabilidade da ordem de classificação dos Cinco Grandes. *Jornal de Personalidade e Psicologia Social*, 101(4), 862–882.
- [29.](#) Tett, RP, Fitzke, JR, Wadlington, PL, Davies, SA, Anderson, MG, & Foster, J. (2009). O uso de normas de testes de personalidade em ambientes de trabalho: efeitos do tamanho e relevância da amostra. *Jornal de Psicologia Ocupacional e Organizacional*, 82, 639–659.
- [30.](#) Instituto Chartered de Pessoal e Desenvolvimento. (2011). *Recursos e planejamento de talentos. Relatório anual de pesquisa*. Londres: Autor.

6

Construindo as bases para o talento Medição

Para alguns leitores, a sugestão de um capítulo que trate de fundações, infra-estruturas e – ousamos mesmo dizê-lo – de política pode parecer terrivelmente monótona.

Mas, como esperamos mostrar, é tudo menos enfadonho. Na verdade, acertar nestas questões é possivelmente a maior oportunidade que as empresas têm para maximizar o impacto e o valor da medição de talentos. Isso ocorre porque o que essas questões tendem a afetar mais é o que você pode fazer com as saídas e resultados da medição. E mesmo as melhores ferramentas são tão valiosas quanto o que você pode fazer com os resultados. Consequentemente, estas tarefas aparentemente marginais são, na verdade, uma parte crítica do processo de medição. Se não forem bem feitas, são uma das principais razões pelas quais a medição de talentos pode não ter o impacto que deveria. Bem feitos, eles são a chave para transformar dados de talentos em inteligência de talentos genuína.

Neste capítulo, portanto, exploramos os fundamentos sobre os quais a medição de talentos precisa ser construída para ser eficaz – os elementos que precisam estar implementados em torno dela para que a medição tenha o impacto que deveria. Analisamos primeiro quatro fundamentos essenciais que você absolutamente deve implementar: coleta central de dados, pontos de dados comuns, verificação se as medidas funcionam e processos para garantir o uso adequado. Em seguida, analisamos as questões estratégicas e políticas das quais você precisa estar ciente e considerar, mas que nem sempre precisa agir. E, finalmente, introduzimos mais uma base – a medição de diferentes tipos de desempenho – que tem o potencial de melhorar radicalmente a qualidade das medidas e ferramentas disponíveis para as organizações.

Há também algumas vitórias fáceis aqui – alguns frutos mais fáceis de alcançar, dos quais todas as organizações que utilizam medição podem tirar vantagem. O desafio é principalmente saber o que eles são.

Por que muitas vezes faltam fundações

Muitos dos fundamentos da medição que discutimos neste capítulo podem parecer óbvios, mas são frequentemente ignorados. Isto deve-se, em parte, ao facto de serem menos visíveis do que os desafios mais iniciais de escolher qual a medida a utilizar. É também porque requerem algum planeamento estratégico, algo que a utilização de processos de medição muitas vezes não inclui.

Na maioria das empresas, o uso da medição é geralmente motivado por questões operacionais práticas à medida que surgem. Uma pequena empresa pode optar por utilizar a medição num determinado processo de recrutamento, ou uma unidade empresarial específica dentro de uma organização maior pode decidir que pretende avaliar as pessoas como parte de um projeto de mudança. De qualquer forma, a medição de talentos geralmente tem um pequeno começo e depois se espalha a partir daí.

Esta abordagem orientada pela procura é certamente prática, mas tende a deixar questões mais amplas em grande parte sem solução. Como resultado, as bases necessárias para uma medição eficaz muitas vezes não estão implementadas. Um sinal clássico disso é quando a implementação da medição de talentos varia consideravelmente em diferentes partes de uma empresa. Infelizmente, no nosso trabalho com organizações, descobrimos que uma abordagem ad hoc é a norma na maioria dos negócios, e há vários riscos importantes associados a ela: *É mais provável que os*

- *processos de medição variem em qualidade*, reduzindo o seu impacto no negócio.
- *Os resultados da medição (os resultados) podem ser utilizados de formas que limitam o seu valor*. Os relatórios de avaliação, por exemplo, podem não ser utilizados adequadamente ou não estar vinculados a outros processos, como integração ou treinamento.
- *Pode não haver uma coleção central de resultados*. Isto impede que as empresas reúnam e comparem dados de diferentes processos ou partes da organização.
- *Diferentes estruturas de competências podem ser usadas*. Novamente, isso pode impedir que os dados sejam agrupados e limitar o grau em que as empresas podem construir benchmarks.
- *As políticas relativas à segurança digital e à proteção de dados, por exemplo, podem variar ou estar ausentes*. Isso pode criar riscos de conformidade regulatória e de litígio.

- *Os fornecedores de avaliação tendem a ser gerenciados localmente*, resultando em qualidade mista e oportunidades financeiras perdidas para economias de escala.
- *É provável que não haja supervisão central da despesa total em medição.*
Em uma empresa com a qual trabalhamos, por exemplo, descobrimos que as unidades de negócios estavam gastando mais de US\$ 25 milhões entre elas. No entanto, devido à natureza isolada da empresa, ela não tinha ideia de que estava gastando tanto no geral.

Assim, mesmo as organizações que fazem uso limitado da medição de talentos precisam estar conscientes dos desafios fundamentais mais amplos, porque não podem ser superados deixando-os ao acaso. As fundações precisam ser projetadas e, quanto mais cedo estiverem implementadas, mais cedo as organizações poderão começar a garantir que os processos de medição tenham o impacto que deveriam.

Então, quais são essas questões? Para nos ajudar a pensar sobre isso, gostamos de distinguir entre dois tipos de questões fundamentais: as coisas que as organizações absolutamente devem fazer para garantir o impacto e o valor da medição de talentos e as coisas que elas precisam estar cientes e pensar, mas não necessariamente precisa agir. Examinamos cada um deles por vez.

Quatro coisas que você deve fazer para fazer Trabalho de medição

Cada empresa deve estabelecer quatro bases principais para fazer a medição funcionar:

- Colete dados centralmente.
- Use pontos de dados comuns.
- Verifique o impacto das medidas.
- Garanta o uso adequado.

Colete dados centralmente

O primeiro alicerce para uma medição eficaz é a recolha centralizada de dados. Todos os resultados da avaliação devem ser reunidos em um só lugar. Avaliações de entrevistas, pontuações psicométricas, classificações de competência: tudo precisa ser coletado em toda a empresa. Onde quer que existam dados de medição, eles precisam

Pode ser possível usar um sistema de tecnologia de informação de RH para armazenar os dados, mas, no mínimo, é necessário haver uma planilha grande e central contendo todos os resultados e um local seguro para manter todos os relatórios. A centralidade da base de dados também é crítica para que os dados possam ser compartilhados. Em empresas com equipes de recrutamento e de aprendizagem, por exemplo, deve ficar fora de ambas, para que não seja visto como pertencente a uma, mas não à outra.

Sem a recolha centralizada de dados sobre talentos, as empresas não conseguem criar uma imagem dos talentos em toda a organização. Em vez disso, tudo o que terão serão fragmentos de informação relativos apenas a indivíduos ou equipes. Não coletar dados de medição é como comprar um carro esporte e depois deixá-lo na garagem ou usá-lo apenas para levar as crianças à escola. Você desfrutará apenas de uma pequena margem do valor que o carro pode oferecer.

Mesmo quando as empresas não utilizam muitos métodos de medição, devem ainda assim recolher os dados para que possam acompanhar as tendências ao longo do tempo. Em algumas empresas, por exemplo, a medição limita-se às entrevistas de recrutamento e os únicos resultados são uma avaliação sobre a possibilidade de contratar e talvez classificações de competências. Podem não parecer muito, mas podem ser extremamente úteis e devem ser coletados. Os dados são tão úteis quanto os insights que fornecem, e os insights que fornecem aumentam enormemente quando são conectados a outros dados.

Por exemplo, pode ser útil conhecer as classificações médias de competências dos funcionários recém-contratados. No entanto, se você também conhecer as pontuações de desempenho dos recém-contratados um ano após terem ingressado na empresa, poderá ver quais competências são mais preditivas do sucesso inicial. Se você souber quem ainda está empregado três anos depois, poderá descobrir quais fatores são mais preditivos de retenção. E saber quem será promovido posteriormente pode fornecer informações sobre os tipos de talentos valorizados em seu negócio e as qualidades que preveem o sucesso no longo prazo.

Além disso, como as empresas precisam não só de recolher dados sobre talentos, mas também de juntar esses dados a outras informações, nunca devem ficar tentadas a deixar que um fornecedor cuide da recolha de dados por elas. As empresas devem possuir e controlar os seus dados de medição, porque só elas podem ligar estes resultados a outros dados de talentos. Desde o início, eles precisam registrar outros dados relevantes sobre talentos juntamente com os resultados da medição – coisas como pontuações de desempenho, datas de promoção, unidade de negócios, localização e dados demográficos importantes.

E é fundamental fazer isto desde o início, porque a natureza fragmentada dos sistemas e processos de muitas grandes empresas pode tornar a recolha destas informações extremamente desafiadora em retrospectiva.

Examinaremos com mais detalhes o que as organizações podem fazer com os dados de medição no próximo capítulo. Por enquanto, o ponto principal é que, para que os resultados das medições sejam úteis para mais do que apenas informar as decisões individuais das pessoas, os dados precisam ser recolhidos centralmente. São recursos valiosos e devem ser geridos como tal.

Use pontos de dados comuns

No entanto, apenas coletar centralmente dados de medição de talentos não é suficiente. Para que essas informações sejam significativas e úteis, você precisa ter pontos de dados comuns. Por exemplo, se você medir a inteligência de uma pessoa e a personalidade de outra, reunir as duas informações não lhe dirá muito. Mas se você conhece as personalidades de ambas as pessoas, poderá compará-las. E se você souber disso para um número suficiente de pessoas, poderá comparar os indivíduos com os perfis médios de um grupo ou com as qualidades de diferentes grupos, como as equipes de liderança de diferentes unidades de negócios. Portanto, é fundamental que, tanto quanto possível, você conheça as mesmas informações sobre diferentes funcionários. Sem isso, qualquer banco de dados de medição terá pouco valor no que pode lhe dizer, e a análise de talentos simplesmente não será possível.

Um passo significativo nessa direção pode ser garantir que, se você usar testes de inteligência ou de personalidade em seu negócio, use os mesmos testes e não testes diferentes de fornecedores diferentes. Isto é importante porque comparar as pontuações de dois testes diferentes pode ser muito difícil e muitas vezes impossível. No entanto, usar os mesmos testes nem sempre é fácil de conseguir, uma vez que os líderes empresariais ou de RH geralmente têm suas próprias ferramentas favoritas.

E para as grandes multinacionais, isso pode não ser totalmente possível: podem descobrir, por exemplo, que o teste de inteligência mais adequado à maioria dos negócios não está disponível em alguns locais. No entanto, na medida do possível, o princípio orientador deve ser que as ferramentas e os testes que você usa sejam padronizados.

Em muitas empresas, as principais ferramentas utilizadas para medir o talento são os quadros de competências. Descrevem as habilidades, comportamentos e atributos que

pensa-se que os indivíduos precisam para ter sucesso. Eles podem existir para famílias de cargos únicos, mas também podem ser usados para definir as capacidades necessárias em grupos específicos de pessoas em unidades de negócios ou organizações inteiras.

Por exemplo, muitas empresas têm um conjunto de competências de liderança que são utilizadas por todos os seus líderes seniores ou competências técnicas específicas para funções específicas. Como resultado, os quadros de competências proporcionam uma excelente oportunidade para garantir a existência de pontos de dados comuns.

Há uma tensão aqui, no entanto. Por um lado, quanto menos estruturas a sua empresa tiver, mais capaz ela será de agrupar e comparar classificações de competências de diferentes partes da empresa. No entanto, por outro lado, como vimos no [capítulo 3](#), quando as avaliações têm em conta as circunstâncias e necessidades específicas de uma unidade ou equipa de negócios, é provável que essas avaliações sejam mais precisas na previsão do sucesso dos indivíduos nesses ambientes. Portanto, quanto mais específico e pessoal for um quadro de competências para a sua empresa ou unidade de negócios, mais eficaz será para medir o talento. E se seguirmos esta linha de raciocínio, então as empresas maiores poderão ficar em melhor situação com muitas estruturas diferentes, cada uma específica para uma parte específica da organização.

Assim, embora um quadro comum único seja provavelmente adequado para as pequenas empresas, é necessário um compromisso para as empresas grandes ou diversificadas. Eles precisam de estruturas específicas de negócios que permitam uma avaliação precisa da adequação entre indivíduos e necessidades de negócios e de pontos de dados comuns para poder usar os dados de medição para mais do que apenas informar decisões individuais.

A solução aqui é o compromisso. O princípio orientador deve ser sempre ter o menor número possível de estruturas, para que existam alguns pontos de dados comuns entre pessoas de diferentes níveis e em diferentes partes do negócio. No entanto, isto ainda deixa espaço para competências específicas de populações específicas. Uma abordagem que vimos funcionar bem é ter competências comportamentais genéricas e específicas da unidade de negócios, além de competências técnicas. Isso permite pontos de dados comuns e avaliações personalizadas e específicas do negócio. Por exemplo, uma empresa poderia ter uma estrutura que consiste em:

- Competências técnicas específicas para determinadas funções ou famílias de cargos. Nas pequenas empresas, esta poderia ser uma competência única chamada “técnica”.

conhecimento." Em organizações com funções de tamanho significativo, poderia haver um conjunto de competências para cada área técnica.

- Duas ou três competências comportamentais específicas de cada uma de suas unidades de negócio que descrevem o que é necessário para ter sucesso em cada área.
- Três ou quatro competências comportamentais genéricas em relação às quais todos são avaliados. Se algumas habilidades forem específicas das populações de liderança, então uma ou duas adicionais poderão ser adicionadas para este grupo.

Como exemplo desta abordagem, consideremos uma grande empresa global de energia com quem trabalhamos. Tinha uma estrutura de competências que era utilizada em toda a empresa para coletar dados comuns. Porém, uma unidade de negócios decidiu complementar isso com três competências adicionais. Acreditava que estes descreviam com mais precisão as qualidades necessárias para ter sucesso na sua área de negócio específica. Dois anos depois, provou-se que estava correto. As três competências específicas da unidade previram o desempenho com mais precisão do que a estrutura genérica da empresa mais ampla.¹ Um último ponto a ser observado aqui é que nem todas as —

competências servirão: elas precisam ser adequadas para medição (e nem todas são). O desenvolvimento de estruturas de competências eficazes é um assunto digno de um livro por si só. Dado que o nosso foco aqui é a necessidade de pontos de dados comuns e não de competências, não nos deteremos mais na sua construção neste momento. Contudo, no apêndice no final deste livro, abordamos a questão de como saber se uma estrutura é adequada para medir talentos.

A recolha de pontos de dados comuns é, portanto, uma base essencial para a obtenção de dados significativos. Tal como a recolha de dados centralizada, é uma necessidade absoluta para as organizações que desejam construir uma imagem do talento em toda a empresa.

Verifique o impacto das medidas

A terceira ação obrigatória para as empresas tornarem a medição eficaz é verificar se os métodos e ferramentas que utilizam funcionam. Com demasiada frequência, as empresas percebem que uma ferramenta tem uma certa validade e depois parecem ter como certo que terá o impacto desejado. A este respeito, quando se trata de medição, as organizações parecem funcionar com base na fé. Uma pesquisa recente

mostraram que 79% acreditam que a medição agrega valor à sua organização, mas apenas 23% realmente verificam que isso acontece.²

Por que verificar o impacto é tão importante? Uma razão óbvia é que gastar dinheiro num serviço sem ter a menor ideia se ele funciona é claramente um mau negócio. Uma questão menos óbvia é que os métodos de medição não são como a maioria dos outros produtos que você compra. Apesar do que alguns fornecedores possam tentar lhe dizer, na maioria das vezes a maioria das ferramentas não chega até você como produto acabado.

Se você estiver usando testes psicométricos com um número limitado de pessoas, então há pouco, ou nenhum, para terminar, e usá-los direto da prateleira é bom. Mas a maioria dos métodos exige alguns ajustes extras, especialmente se você for usá-los muito (por exemplo, com mais de cem pessoas).

Os grupos de normas precisam ser criados, os exercícios ajustados e as ferramentas adaptadas para medir a adequação a uma determinada organização, unidade de negócios ou função. Nada disto pode acontecer sem algum feedback sobre se a medida está de facto a funcionar.

Vivemos em um mundo onde a maioria dos produtos e serviços que compramos e usamos funcionam perfeitamente na primeira vez. Esperamos isso, e até exigimos. Mas as medidas de talento são instrumentos de precisão e requerem otimização. Você não deve esperar que eles funcionem perfeitamente imediatamente. Na verdade, quando você verifica pela primeira vez a sua eficácia, você deve esperar encontrar espaço para melhorias.

Nancy Tippins, ex-presidente da divisão de psicologia organizacional da Associação Americana de Psicologia, falou apaixonadamente sobre isso. Como ela diz: "As empresas muitas vezes compram um produto de medição e depois não fazem mais nada com ele. Eles esperam que funcione imediatamente. No entanto, para tirar o máximo partido destes produtos, é necessário aprimorá-los e otimizá-los continuamente."³ Avaliar o impacto é importante não apenas para verificar se as medidas funcionam, mas também para fazê-las funcionar.

Algumas empresas exigem que os fornecedores verifiquem esses problemas. Mas não importa quão positivo seja o seu relacionamento com um fornecedor, não é aconselhável pedir-lhe que avalie suas próprias ferramentas. Há demasiados interesses adquiridos. Certamente, peça a um fornecedor para ajudar a compartilhar o trabalho envolvido, mas você deve possuir e liderar seu próprio processo.

Além disso, não estamos falando simplesmente de verificar e aperfeiçoar a eficácia dos produtos de um fornecedor. Avaliar o impacto também é vital para ajudar os gestores a melhorar as suas decisões sobre pessoal. Por exemplo, uma empresa que

A Work With sempre acompanha o “fracasso” de novos funcionários com uma reunião de revisão envolvendo o gerente de contratação ou líder de recrutamento. A reunião geralmente não dura mais de trinta minutos. Durante ele, as informações disponíveis no momento da contratação são revisadas para verificar se algum possível sinal de falha foi perdido. A ideia não é atribuir culpas, mas sim realizar uma investigação genuinamente curiosa com o objetivo de ajudar as pessoas a melhorarem as suas competências de seleção.

Então, como as empresas podem avaliar o impacto? Existem duas maneiras principais. Existem estudos simples de validade, que verificam se as classificações ou resultados predizem o desempenho subsequente, e existem estudos de impacto. Para decisões de promoção, um exemplo de estudo de impacto seria o acompanhamento para verificar as taxas de sucesso entre os promovidos. Enquanto isso, para decisões de recrutamento, podem ser usadas métricas de qualidade de contratação. Estes incluem uma variedade de indicadores. O truque não é rastrear todos, mas selecionar e focar apenas em alguns. A monitorização destes indicadores também não precisa de ser complicada. Na verdade, se você tiver as duas primeiras bases implementadas – dados coletados centralmente e pontos de dados comuns – então poderá ser rápido e fácil verificar os dados regularmente. A lista de possibilidades é longa e inclui o seguinte: Números de retenção Avaliações de

- desempenho
- Satisfação do gerente
- de contratação com os novos funcionários Reações dos
- novos funcionários ao processo de medição Alocação de bônus
- de final de ano para novos funcionários Comparação
- das classificações de competência na entrevista de contratação e na primeira entrevista anual
- avaliação Se um novo funcionário é classificado como de alto potencial dentro de um período
- de tempo acordado O número de desafios legais para um processo de seleção

Assim, o nosso terceiro fundamento é a necessidade de verificar se as medidas funcionam e o seu impacto nas decisões reais das pessoas – não como uma espécie de avaliação posterior, mas como parte integrante do processo de medição.

Garanta o uso adequado

As três primeiras bases são bastante simples. Eles não consomem tempo ou recursos significativos. Tudo o que eles realmente precisam é de um pouco de vontade. A base final pode ser um pouco mais difícil. É a necessidade de garantir que as ferramentas e métodos de medição sejam utilizados adequadamente. Você pode ter os melhores testes do mundo, mas se não os usar corretamente, eles não funcionarão tão bem quanto deveriam.

Há duas questões aqui. A primeira é garantir que as ferramentas sejam usadas para fins adequados e apropriados. Por exemplo, alguns tipos de psicométrica da personalidade – chamados testes ipsativos – são adequados apenas para processos de desenvolvimento, não para seleção (ver o apêndice). Alguns tipos de ferramentas não funcionam com populações específicas. Os testes de inteligência em língua inglesa, por exemplo, devem ser utilizados apenas com pessoas cuja língua materna é o inglês. E alguns tipos de ferramentas provavelmente nunca deveriam ser usados, como conteúdo do Facebook e pontuação de crédito.

A segunda questão é garantir que os resultados dos processos de medição – classificações, resultados e relatórios – sejam usados adequadamente. Por exemplo, você pode garantir que os gerentes não contratem apenas um tipo de personalidade ou que as decisões de contratação realmente levem em consideração os resultados da medição. Temos visto muitas empresas que se esforçaram muito para identificar as melhores ferramentas a serem usadas, apenas para deixar que os gerentes de linha decidissem como desejam usá-las. E, inevitavelmente, isto leva a uma utilização mista ou deficiente dos resultados.

Essas duas questões são geralmente mais fáceis para empresas menores do que para empresas maiores. Em empresas descentralizadas, podem ser particularmente desafiadoras. No entanto, as organizações precisam de fazer alguma coisa e têm duas opções básicas: *Mandatar processos*

- *de medição específicos*. Por exemplo, muitas empresas estipulam que algumas decisões pessoais, como a contratação acima de um determinado nível de antiguidade, são apoiadas pela utilização de medidas específicas. Outros insistem em envolver pessoas que tenham frequentado formação específica (tais como competências avançadas em entrevistas).
- *Uso do guia*. Algumas organizações fornecem listas de ferramentas e fornecedores recomendados para garantir a consistência geral e, ao mesmo tempo, permitir às unidades de negócios alguma flexibilidade em suas escolhas.

A rota escolhida pelas empresas dependerá de seu tamanho e cultura. O que torna a garantia do uso adequado tão desafiadora para algumas empresas é o fato de exigir consistência. Para organizações maiores, descentralizadas ou geograficamente dispersas, isto pode ser difícil. Além disso, aborda a actividade e as decisões de gestores e líderes individuais, o que pode ser bastante sensível politicamente em algumas empresas. E, claro, a chave para garantir uma utilização adequada é ter acesso a conhecimentos especializados, o que muitas empresas não têm.

No entanto, apesar das dificuldades, as empresas precisam de agir para garantir que os resultados das medições são utilizados de forma adequada e com os melhores resultados. Retornaremos a esse tema no próximo capítulo. No momento, porém, o que é importante é reconhecer que se trata de uma questão crucial e que não deve ser ignorada.

Duas coisas que você precisa pensar

Além destas quatro bases que as organizações devem absolutamente estabelecer para que a medição funcione, há, claro, outras questões sobre as quais precisam de estar conscientes e de pensar. Essas questões podem não ser tão fundamentais, mas são importantes. Alguns deles podem ter um impacto significativo na eficácia da medição. Outros são alavancas que as empresas podem usar para garantir o uso adequado. Gostamos de dividir estas questões em dois campos: estratégia e política.

Estratégia Como

observamos, o desenvolvimento de práticas de medição na maioria das empresas não é um assunto estratégico. É emergente e liderado pela procura e, em geral, isto é bom. Na verdade, é essencial que os processos de medição atendam a uma necessidade real do negócio.

O mais próximo que a maioria das empresas chega de ter uma estratégia de medição é quando consideram uma das três questões principais: quem avaliar, centralização e padronização. No entanto, como iremos mostrar, há também uma quarta questão; raramente é levantado, mas tem potencial para ser o mais estratégico de todos.

Quem avaliar.

É raro que as empresas pensem nisso desde o início, antes de avaliarem alguém. Mas a questão surge frequentemente quando estão a pensar em expandir um determinado processo de medição – por exemplo, se devem expandir a utilização de avaliações psicológicas individuais apenas dos executivos para a população mais vasta da gestão sénior.

Na nossa experiência, em vez de pensar sobre que grupos de pessoas avaliar, é melhor que as empresas pensem nas questões de talento que pretendem abordar. Eles podem então direcionar processos de medição para apoiá-los. Para lidar com a questão de expandir a avaliação psicológica individual aos líderes seniores, verificaríamos a qualidade e as taxas de sucesso dos gestores seniores recentemente contratados. Se tudo parecer bem, pode não haver necessidade de expandir o uso destas avaliações.

O ROI da medição

Para ajudá-lo a pensar sobre quem avaliar, existem quatro cenários em particular nos quais a medição, bem feita, pode proporcionar um retorno substancial:

- Quando um grande volume de candidatos precisa ser peneirado
- Quando um custo significativo está associado ao fracasso na seleção – por exemplo, onde há um alto risco de acidentes ou na avaliação de executivos seniores
- Quando há uma necessidade significativa de justiça ou objetividade percebida – por exemplo, durante uma reestruturação ou em países com exigências regulatórias pesadas
- Quando for necessária informação sobre onde melhor direcionar a aprendizagem e o desenvolvimento – por exemplo, ao decidir a quais pessoas oferecer treinamento ou ao tentar identificar quais são as necessidades específicas de desenvolvimento de indivíduos

Centralização e Padronização.

Estas questões de segunda e terceira estratégia são muitas vezes vistas como iguais, mas na verdade centralizar e padronizar os processos de medição em toda a empresa são questões distintas. A *centralização* tem a ver principalmente com o posicionamento no negócio. Trata-se de linhas hierárquicas e de saber se a autoridade para tomar decisões está no centro do negócio ou dentro de unidades de negócios individuais. A *padronização*, por outro lado, trata do alinhamento de processos. Mencionamos anteriormente, por exemplo, que algumas organizações usam as mesmas ferramentas ou fornecedores em seus negócios para ajudar a garantir pontos de dados comuns. Assim, você pode ter centralização sem alinhar nenhum processo e pode ter padronização sem ter autoridade para tomar decisões.

As empresas muitas vezes tentam buscar a centralização e a padronização devido aos benefícios que podem trazer. Estas incluem custos reduzidos através de economias de escala, minimização da duplicação de esforços e melhor controle de qualidade. Na verdade, são os principais mecanismos que as empresas dispõem para garantir o uso adequado das ferramentas. No entanto, eles têm um custo. O mais notável é que eles envolvem uma compensação entre a capacidade de adaptação e suporte às necessidades exclusivas de diferentes unidades de negócios.

Isto é verdade para qualquer processo, mas a medição de talentos tem uma dimensão adicional porque processos de medição totalmente padronizados não são possíveis em negócios globais devido aos diferentes contextos jurídicos e culturais. O que você pode fazer com os dados pode variar entre os países. Muitas vezes, as medidas têm de ser adaptadas à utilização local e, em alguns casos, poderá ser necessário utilizar medidas desenvolvidas localmente. A questão não é tanto centralizar ou padronizar, mas o que centralizar ou padronizar e o que não

para.

Já mencionamos a necessidade de centralizar a coleta de dados e padronizar determinados pontos de dados. Existem outras opções também. A forma mais comum de centralizar a medição é através de estruturas e linhas hierárquicas, com um ponto central de especialização ou supervisão da medição.

Outra opção comum é ter uma lista de fornecedores preferenciais definida centralmente. Exploraremos essas duas opções com mais detalhes no [capítulo 8](#).

As organizações também muitas vezes centralizam através do financiamento. Por exemplo, o custo dos processos de medição pode ser pago por cada unidade de negócio ou pode sair de um orçamento central. A vantagem do pagamento local é que os líderes têm maior probabilidade de valorizar algo que pagam por si próprios. A vantagem do pagamento central é que pode ser a melhor forma de garantir que os líderes utilizem um processo de medição. Não existe uma maneira certa de fazer isso, e a cultura e a estrutura empresarial mais amplas geralmente determinarão qual será o objetivo.

Quanto à padronização, isso geralmente envolve garantir que produtos e processos semelhantes sejam usados em toda a empresa. As empresas também estão adaptando cada vez mais os resultados de diferentes ferramentas para que todas pareçam semelhantes, mesmo que possam vir de fornecedores diferentes. Isto pode ajudar a garantir que os métodos e ferramentas sejam familiares aos gestores e não exijam

treinamento. Finalmente, a padronização também inclui garantir que os resultados sejam usados de forma consistente, um tópico que examinaremos com mais detalhes no próximo capítulo.

Uma Quarta Conversa Estratégica.

Esta questão não é levantada com frequência, mas é a mais estratégica de todas. É *como usar a medição para identificar, apoiar e resolver os problemas de talentos que as empresas enfrentam*.

Na nossa experiência, as empresas tendem a utilizar processos de medição para apoiar decisões individuais, mas não pensam além disso. Deparamo-nos com uma empresa, por exemplo, que utilizava métodos formais de medição há cinco anos. Naquela época, avaliou milhares de pessoas.

E fez quase tudo bem: recolheu dados centralmente, utilizou pontos de dados comuns, trabalhou para garantir a utilização adequada e até avaliou o impacto das medidas.

No entanto, o que não tinha feito era pensar sobre a finalidade da utilização da medição, para além do mero apoio às decisões individuais das pessoas. Ela não havia considerado como poderia usar os dados coletados para obter insights sobre o fluxo de talentos no negócio. Como resultado, quando surgiram tempos mais difíceis e os orçamentos foram cortados, a medição foi interrompida. Foi visto como de alta qualidade, mas não de alto valor. Não estava ancorado nas questões reais de talento da organização e não havia uma ligação claramente comunicada entre ele e as prioridades empresariais.

Para tornar a medição estratégica e extrair dela o máximo valor, as organizações precisam pensar sobre para que querem usar a medição, além de apenas medir pessoas. E, pela nossa experiência, essa conversa não acontece com frequência suficiente.

Política No

que diz respeito às palavras, a *política* dificilmente inspira entusiasmo. Certamente falta-lhe o apelo do seu irmão mais sexy, a *estratégia*, mas não é menos importante por isso. Bem feita, criar políticas consiste em fornecer orientações simples, sucintas e claras sobre o que fazer em determinadas situações.

Deveríamos afirmar agora que acreditamos que a política deve ser reduzida ao mínimo e que não somos fãs de longos documentos políticos. Manuais grossos que mentem

não lidos são de pouca utilidade. Contudo, declarações de princípios breves e específicas podem ser úteis. No mínimo, você precisa estar ciente de algumas dessas questões e saber sua posição sobre elas.

Tendemos a distinguir entre dois tipos de política: as que surgem, desenvolvendo-se a partir de questões à medida que as encontramos pela primeira vez, e aquelas nas quais é melhor pensar antes de surgirem quaisquer questões. As políticas emergentes podem ser coisas como testar novamente as pessoas que relatam problemas ao completar testes de capacidade on-line ou como responder a algumas questões de deficiência, como usar testes de inteligência com pessoas disléxicas. Com esses problemas, o fornecedor geralmente está em melhor posição para aconselhar sobre como responder. As empresas não precisam de ter uma posição prévia sobre eles, mas precisam de aprender com eles quando ocorrerem.

As questões políticas que devem ser ponderadas antes de utilizar a medição dizem principalmente respeito à privacidade e proteção dos dados – por outras palavras, quem tem acesso aos resultados da medição dos indivíduos e como esses resultados são mantidos seguros. As leis dos países onde as empresas operam determinam o que elas devem fazer aqui. Uma coisa que vale a pena notar, porém, é que existem algumas grandes diferenças nacionais.

Por exemplo, os Estados Unidos podem ser muito mais rigorosos relativamente ao impacto adverso do que outros países (ver [capítulo 5](#)), mas a União Europeia (UE) é muito mais rigorosa relativamente à privacidade de dados. Especificamente, a Diretiva de Proteção de Dados de 1995 da Comissão Europeia afirma que os dados pessoais podem ser transferidos para outros países apenas se os países fornecerem proteção de dados adequada. E, de acordo com a UE, os Estados Unidos não o fazem, pelo que uma empresa dos EUA com um escritório europeu ou que utilize um fornecedor baseado na UE poderia ser impedida de enviar dados da UE para os Estados Unidos. Felizmente, existem algumas soluções fáceis que os fornecedores podem usar, mas você precisa estar ciente dos regulamentos e cumpri-los.

Mesmo as empresas que operam apenas em um local precisam pensar na privacidade dos dados. Por exemplo, precisam de considerar como irão armazenar dados e mantê-los seguros (as empresas maiores podem ter um departamento de segurança digital com as suas próprias políticas sobre este assunto). Eles também precisam pensar em quem terá acesso aos resultados das medições. Estas podem ser decisões simples, mas as decisões precisam ser tomadas.

As empresas maiores tendem a ter um departamento jurídico para ajudá-las a lidar com essas questões. Para empresas menores, a opção mais fácil geralmente é pedir orientação aos fornecedores. Como os regulamentos diferem, não podemos oferecer aqui qualquer conselho definitivo, mas como orientação geral, tentamos sempre seguir quatro regras simples:

- Mantenha os dados seguros – por exemplo, bloqueie os relatórios em um gabinete ou proteja com senha uma planilha contendo resultados.
- Dê acesso ao menor número de pessoas possível.
- Guarde apenas os dados que você precisa.
- Mantenha os dados apenas enquanto precisar deles. Sempre que possível, torne-os anônimos.

Um último fator que você deve considerar antes de embarcar nos processos de medição é se deve fornecer feedback sobre os resultados da medição aos participantes. Quando a medição faz parte de um processo de desenvolvimento, a resposta quase sempre será sim. Mas com os processos de recrutamento nem sempre é tão fácil. Algumas empresas veem isso como uma obrigação ética. Outros o evitam por medo do risco de litígio. Alguns fornecem informações apenas aos candidatos aprovados. Alguns fazem coisas diferentes em níveis diferentes. E o feedback dado pode envolver qualquer coisa, desde uma simples declaração de aprovação ou reprovação até um relatório detalhado e uma sessão de coaching.

Os fatores que influenciarão sua decisão serão o ambiente de litígio em que você opera e questões como o número e o nível dos candidatos. Não há uma resposta correta aqui, mas nosso conselho geral é fornecer algum nível de feedback sempre que possível. No mínimo, a pesquisa mostrou que, quando feita com sensibilidade, pode melhorar a percepção dos candidatos sobre o processo de seleção e, portanto, a reputação da empresa.

— Além disso,

qualquer que seja o nível de feedback dado, os candidatos devem sempre ser informados antecipadamente sobre o que esperar.

A Fundação Final: Vinculação Medição para Desempenho

Até agora, analisámos quatro bases fundamentais que devem ser estabelecidas para que a medição de talentos funcione e explorámos brevemente as questões estratégicas e políticas que as empresas precisam de considerar quando utilizam a medição. Há

uma questão fundamental final que precisamos examinar. Esta base não é estritamente necessária para que a medição funcione ou seja uma questão de estratégia ou política. Mas, quando implementada, pode melhorar significativamente a qualidade das medidas e ferramentas disponíveis para as organizações e, assim, também melhorar as decisões que tomam sobre as pessoas.

Como mencionamos no [capítulo 3](#), uma das coisas curiosas sobre a medição de talentos é que, em geral, nos últimos trinta anos não assistimos ao desenvolvimento de medidas que sejam substancialmente mais preditivas. Pergunte aos fornecedores por que e quais são seus maiores desafios no desenvolvimento e melhoria das avaliações, e a resposta geralmente será a mesma: um balançar de cabeça, um suspiro profundo e, às vezes, até uma expressão de dor. Isto é seguido, quase sempre, por uma reclamação comum, muitas vezes referida como a *questão do critério*.

Apesar de parecer um ótimo nome para um thriller de espionagem, refere-se a algo um pouco mais mundano, embora crítico. Neste contexto, a questão é simples: “Como sabemos se uma medida específica está ligada ao sucesso no local de trabalho?”

A resposta tradicional é verificar se as medidas estão ligadas ao desempenho dos indivíduos no local de trabalho – por exemplo, se pensarmos que a altura é um sinal de talento, podemos testar se as pessoas que são altas tendem de facto a atingir níveis mais elevados de talento. desempenho do que pessoas mais baixas.

Isto pode parecer simples, mas um grande problema se esconde aqui: como medimos o desempenho. Portanto, antes de analisarmos como podemos usar medidas de desempenho para melhorar a medição de talentos, vejamos primeiro quais são alguns dos problemas com a medição de desempenho.

Problemas na medição do desempenho Em algumas funções, o

desempenho pode ser medido através de resultados, por exemplo, números de vendas. No entanto, na maioria das funções, não existem resultados tão simples que possam ser usados. Mesmo quando existem, usar resultados concretos como um indicador de desempenho nem sempre é tão perfeito quanto parece. Em empregos de vendas, por exemplo, surge a questão de saber se é justo comparar pessoas que atuam em áreas diferentes. Como resultado, pesquisadores e fornecedores tendem a não usar resultados reais, mas sim avaliações de desempenho das pessoas feitas pelos gerentes. Novamente, isto pode parecer uma boa solução, mas não é, por três razões: falta de

dados de desempenho, classificações de desempenho imprecisas e o fato de que as classificações de desempenho podem refletir muitas coisas.

Falta de dados de desempenho.

Pesquisadores e fornecedores muitas vezes enfrentam dificuldades para acessar as classificações de desempenho. Sabemos, por exemplo, de uma empresa FTSE 10 que utiliza determinados testes para o seu recrutamento de graduados há cinco anos, mas, neste período, não disponibilizou dados de desempenho para validar a medida. Esta questão é muitas vezes menos problemática nos Estados Unidos devido à necessidade legal de provar a validade. Mas em outros lugares é um grande desafio. Muitas vezes resulta do facto de que, devido a limitações do sistema, as empresas podem ter dificuldade em aceder a estes dados e combiná-los com os resultados dos testes. No entanto, muitas vezes é também uma questão de vontade: eles sentem que têm outras prioridades.

Avaliações de desempenho imprecisas.

Mesmo quando podemos aceder às classificações de desempenho, estas não são indicadores perfeitos do desempenho real. As classificações revelam obviamente algo sobre o desempenho.⁵ No entanto, há fortes evidências de que as classificações não reflectem apenas o desempenho. Os gestores normalmente atribuem classificações mais elevadas aos funcionários de quem gostam, e não é incomum encontrar 80% ou mais dos funcionários classificados como “acima da média”.

Algumas empresas tentaram resolver esta questão introduzindo sistemas de classificação forçada nos seus processos de gestão de desempenho. Estes exigem que os gestores identifiquem uma certa proporção dos seus funcionários como tendo alto e baixo desempenho. Por exemplo, eles podem ter que classificar 20% de seu pessoal como de alto desempenho, 70% como de médio desempenho e 10% como de baixo desempenho. No entanto, embora estes sistemas impeçam a sobrevalorização em larga escala do desempenho, a investigação demonstrou que não são soluções a longo prazo e podem tornar-se contraproducentes ao fim de algum tempo.⁶

A qualidade das classificações de desempenho pode ser problemática para pesquisadores e fornecedores porque, para cada bit em que os dados são ligeiramente imprecisos ou distorcidos, eles reduzem a capacidade dos fornecedores de direcionar medidas com precisão para prever o desempenho. Em vez de prever níveis de desempenho genuínos, os dados acabam prevendo classificações de desempenho superinflacionadas ou distorcidas.

As classificações de desempenho refletem muitas coisas.

Por último, e talvez o mais significativo de tudo, é que os investigadores têm utilizado principalmente apenas classificações de desempenho global – principalmente porque isto é tudo o que a maioria das empresas mede. No entanto, os investigadores descobriram que as classificações globais de desempenho não se baseiam apenas no desempenho das tarefas. Existem também outros aspectos do desempenho, como a cidadania empresarial e o autodesenvolvimento, que contribuem para a classificação geral do desempenho. E, fundamentalmente, muitas medidas de talento parecem ser mais capazes de prever estes elementos mais específicos do desempenho do que o desempenho global.⁷ Assim, por exemplo, há evidências de que a conscienciosidade é um melhor preditor da

cidadania empresarial do que do desempenho global.⁸ Há mais: parece também que as medidas de talento podem ser melhores preditores de alguns tipos de desempenho do que outros. Uma pesquisa do Exército dos EUA, por exemplo, descobriu que a inteligência é mais capaz de prever o desempenho da tarefa (com validade de 0,65) do que “esforço e liderança” (validade de 0,25), “aptidão física e porte militar” (0,20) e “disciplina pessoal” (0,16). Da mesma forma, descobriu-se que as medidas de personalidade estão mais fortemente relacionadas com a dimensão de desempenho da aptidão física e do porte

militar do que com o desempenho da tarefa.⁹ No capítulo 2, vimos que a utilização de dimensões de personalidade mais específicas poderia levar a níveis de validade mais elevados. O que descobrimos agora é que tentar prever tipos de desempenho mais específicos também aumenta a precisão das previsões. Ser mais preciso parece ser o caminho

Medindo múltiplas dimensões de desempenho Para que os fornecedores possam desenvolver testes melhores e direcionar medidas de forma mais eficaz, as empresas precisam começar a medir mais do que apenas o desempenho geral. Na verdade, se quiserem ser mais capazes de prever o sucesso e, assim, melhorar as decisões sobre as suas pessoas, isto é indiscutivelmente tão importante como a necessidade de começar a medir a adequação. A grande questão, claro, é como fazer isso.

Os gestores têm espaços de controlo cada vez mais amplos, o que significa que têm de investir uma quantidade significativa de tempo na gestão do desempenho. A tendência tem sido, portanto, tentar simplificar e acelerar o processo de

eles. Na verdade, vimos recentemente um artigo em que uma empresa se vangloriava de ter um formulário de avaliação que demora apenas sete segundos a preencher.¹⁰ Deixando de lado a questão de saber se isto é algo a aspirar, a realidade é que qualquer sugestão de maior complexidade no processo de gestão de desempenho provavelmente suscitará preocupação. Queremos ser claros aqui.

O que propomos não precisa nem deve ser complexo nem demorado. Não é necessário acrescentar muito trabalho extra, mas tem o potencial de tornar as classificações muito mais significativas.

Na verdade, já existe um movimento nesse sentido, especialmente nos Estados Unidos. As empresas procuram cada vez mais monitorizar e recompensar comportamentos dos funcionários que sejam discricionários e que vão além das descrições formais de funções que acrescentam valor à organização. Eles são chamados de coisas diferentes, como comportamento de cidadania organizacional, comportamento organizacional pró-social, comportamento extra-função e desempenho contextual.¹¹ Mas eles se referem principalmente à mesma coisa – normalmente comportamentos que contribuem para tornar o local de trabalho um lugar melhor ou mais fácil para se trabalhar. Os pesquisadores desenvolveram algumas definições detalhadas e medidas complexas para ajudar a avaliar esses comportamentos. Mas as classificações gerenciais não precisam ser detalhadas ou complexas. Eles só precisam ser bons o suficiente.

Outra prática cada vez mais comum é a gestão de desempenho baseada em competências. Isso envolve distinguir entre os resultados que as pessoas alcançam e a maneira como elas os alcançam. Esse *elemento* geralmente é medido por meio de competências e geralmente contribui com 10 ou até 20% da pontuação geral de desempenho. Este é definitivamente um passo na direção certa. Mas a forma como é implementado significa que os dados muitas vezes não são úteis para desenvolver melhores medidas de talento. Normalmente, pede-se aos gestores que avaliem um grande número de competências (conhecemos uma empresa em que têm de avaliar onze), o que significa que a precisão das classificações individuais tende a ser baixa. Ou simplesmente dão uma pontuação global para “comportamentos”, que é demasiado ampla para ser útil para os nossos propósitos aqui.

Medindo o que você valoriza A base final que

sugerimos, então, é substituir a classificação de desempenho geral por três ou quatro classificações mais específicas. Os tipos de

o desempenho que você mede deve ser orientado pelo que você valoriza como negócio. Outros tipos de desempenho por vezes medidos para além do desempenho da tarefa incluem comportamentos relacionados com a segurança, contribuição para o desempenho da equipa e autodesenvolvimento (o uso que as pessoas fazem da formação).

É importante ressaltar que esses aspectos do desempenho não devem ser apenas comportamentos de um modelo de competências. Isso ocorre porque os modelos de competências tendem a mudar a cada poucos anos e, idealmente, você deseja construir um banco de dados de resultados ao longo de muitos anos.

Se não tiver certeza por onde começar, você pode simplesmente medir o seguinte três dimensões (ver [figura 6.1](#)): _____

- Desempenho da tarefa (quão bem os objetivos são cumpridos)
- Comportamento de cidadania organizacional
- Contribuição para o desempenho da equipe

Figura 6.1 Dimensões de Desempenho



Uma pontuação de desempenho global pode então ser produzida combinando as pontuações mais específicas, talvez utilizando um esquema de ponderação. Por exemplo, se você acredita que o desempenho da tarefa é o aspecto mais importante do desempenho geral, então você pode criar um algoritmo que reflita isso. A classificação do desempenho das tarefas poderia representar, digamos, 70% do desempenho global, com a contribuição para o desempenho da equipa a representar 20% e o comportamento de cidadania a contribuir com 10%.

É claro que, como sugerimos anteriormente, esses tipos de dados são de uso limitado, a menos que você os colete centralmente e os conecte com outros dados. Você precisa vincular as informações de desempenho aos resultados das medidas de talento. Isso permitirá que você entenda melhor o que está prevendo com as medidas de talento que usa e garantirá com mais precisão que está medindo todos os fatores necessários. Mas o mais importante é que ao ser mais específico sobre o tipo de desempenho que você está prevendo, você será capaz de atingir níveis de validade mais elevados e, assim, ser mais capaz de identificar e medir talentos com precisão.

Nem todas as organizações estarão em condições de implementar tal mudança na forma como medem o desempenho. Mas não precisa de ser complexo ou demorado e contém a promessa de melhores medidas, melhores ferramentas e melhores decisões em termos de pessoas.

Partindo de uma base sonora

Neste capítulo, examinamos as questões fundamentais que sustentam a medição de talentos. Distinguimos quatro questões que as organizações precisam de abordar para garantir que a medição tenha o impacto que deveria, discutimos considerações estratégicas e políticas e descrevemos como as empresas podem melhorar as medidas e ferramentas disponíveis através da medição de diferentes tipos de desempenho. Se as empresas pretendem ir além da mera utilização de medidas que funcionam e, em vez disso, fazer com que a medição funcione para elas, precisam de abordar estas questões.

Embora nem todas as empresas possam ou precisem abordar todas as questões deste capítulo, ficamos frustrados com a frequência com que descobrimos que mesmo as tarefas básicas e obrigatórias não estão implementadas. Certamente, usar um banco de dados central, ter pontos de dados comuns e verificar se as medidas são suficientemente adaptadas à sua empresa deve ser algo óbvio. Eles são tão fáceis. Apenas faça.

O quarto fundamento, garantir o uso adequado, pode ser um pouco mais complicado em algumas empresas, especialmente nas grandes, diversificadas ou descentralizadas. Na verdade, para algumas empresas, a questão pode parecer bastante assustadora. No entanto, há coisas simples que podem fazer e, no próximo capítulo, veremos como as organizações podem garantir que utilizam os resultados da medição – as informações fornecidas – para obter os melhores resultados.

Notas

[1.](#) Lawton, D. (2012). Comunicação pessoal. Cubiks, Ltd.

[2.](#) MacKinnon, RA (2010). *Pesquisa de Avaliação e Gestão de Talentos*. Thame, Oxfordshire: Talent Q.

[3.](#) Tippins, N. (2012). Comunicação pessoal.

4. Ployhart, RE, Ryan, AM e Bennett, M. (1999). Explicações para decisões de seleção: Reações dos candidatos às características informativas e sensíveis das explicações. *Jornal de Psicologia Aplicada*, 84(1), 87–106.
5. Murphy, KR (2008). Perspectivas sobre a relação entre desempenho no trabalho e classificações de desempenho no trabalho. *Psicologia Industrial e Organizacional*, 1, 197–205.
6. Grote, D. (2005). *Classificação forçada: fazendo o gerenciamento de desempenho funcionar*. Boston, MA: Harvard Business Press.
7. Borman, WC, Bryant, RH e Dorio, J. (2011). A medição do desempenho da tarefa como critério na pesquisa de seleção. Em JL Farr e NT Tippins (Eds.), *Manual de seleção de funcionários*. Nova York, NY: Routledge.
8. Borman, WC, Penner, LA, Allen, TD e Motowidlo, SJ (2001). Preditores de personalidade do desempenho da cidadania. *Jornal Internacional de Seleção e Avaliação*, 9, 52–69.
9. Borman, WC, Bryant, RH e Dorio, J. (2011). A medição do desempenho da tarefa como critério na pesquisa de seleção. Em JL Farr e NT Tippins (Eds.), *Manual de seleção de funcionários*. Nova York, NY: Routledge.
10. Brockett, J. (2012, 18 de junho). A empresa de mineração usa formulários de avaliação de “sete segundos”. *Gestão de Pessoas On-line*. Recuperado em 14 de setembro de 2012, em www.peoplemanagement.co.uk/pm/articles/2012/06/mining-firm-uses-seven-second-appraisal-forms.htm?utm_medium=email&utm_source=cipd&utm_campaign=pmdaily_190612&utm_content=news_3
11. Órgão, DW (1988). *Comportamento de cidadania organizacional: a síndrome do bom soldado*. Lexington, MA: Lexington Books; Breve, AP e Motowidlo, SJ (1986). Comportamentos organizacionais pró-sociais. *Revisão da Academia de Gestão*, 11, 710–725; Van Dyne, L., Cummings, LL e McLean-Parks, J. (1995). Comportamentos extras: Em busca de clareza de construção e definição (uma ponte sobre águas turvas). *Pesquisa em Comportamento Organizacional*, 17, 215–285; Borman, WC e Motowidlo, S. J. (1993). Expandir o domínio do critério para incluir elementos de desempenho contextual. Em N. Schmitt & WC Borman (Eds.), *Seleção de pessoal nas organizações*. São Francisco, CA: Jossey-Bass.

7

Aproveitando ao máximo a medição Resultados

Temos que admitir: somos fãs do feedback 360 graus, especialmente quando usado para apoiar o desenvolvimento do desempenho. Bem feito, pode fornecer acesso a elogios de reforço, críticas construtivas e sugestões de desenvolvimento que as pessoas de outra forma não receberiam. Pode ser um processo de baixo custo e alto impacto que agrega valor significativo tanto para indivíduos quanto para organizações. E, no entanto, poucas ferramentas de medição têm tanta probabilidade de evocar um suspiro de cansaço em nós quanto o 360s. Isso ocorre porque provavelmente nenhum outro resultado de medição está tão sujeito a ser tão inutilizado quanto o feedback de 360 graus.

Perdemos a conta de quantas vezes vimos pessoas receberem um relatório 360, lerem uma vez e, então, bem... nada. Alguns podem colocá-lo em uma gaveta e guardá-lo para outro dia. Outros podem colocá-lo na bolsa junto com a boa intenção de lê-lo em casa, no trem ou no avião, mas de alguma forma nunca conseguem fazê-lo.

Algumas pessoas, é claro, leem, releem e depois agem de acordo com seu relatório 360°. Mas sem o apoio de um processo de desenvolvimento formal, a realidade é que a maioria das pessoas não melhorará o seu desempenho como resultado do seu feedback. Não é que eles não estejam motivados para melhorar. Acontece que o ritmo e as exigências da vida empresarial cotidiana atrapalham.

Como o feedback de 360 graus só é útil na medida em que as empresas e os indivíduos o colocam em prática, é um exemplo perfeito do calcanhar de Aquiles da medição de talentos. Portanto, neste capítulo examinaremos essa realidade de todos os processos de medição de talentos e exploraremos o que sua empresa pode fazer para lidar com isso. Veremos que há dois desafios aqui. A primeira é como garantir que todos apliquem os resultados da medição – as classificações, os resultados e os relatórios – de forma eficaz, e não apenas ocasionalmente, mas de forma consistente. E a segunda é como usar a inteligência de talentos que

produzir para algo mais do que apenas orientar decisões de seleção individual ou desenvolvimento pessoal.

Para permitir que a medição tenha todo o seu impacto, as organizações precisam de parar de ignorar e começar a agir em relação a ambos os desafios. Mesmo entre as empresas que conseguem utilizar os resultados de forma consistente, é raro encontrar uma que utilize os dados para algo mais do que apenas contratar, promover ou selecionar pessoas para programas de alto potencial. No entanto, acertar estas coisas representa uma oportunidade enorme e importante para as empresas garantirem que a medição tenha o impacto empresarial que pode e deve ter.

Como exemplo do que queremos dizer, vamos ficar com 360 por um momento. Em termos de garantir uma boa utilização consistente na ajuda ao desenvolvimento pessoal, algumas coisas simples podem ser feitas. Para começar, o feedback precisa ser útil, o que significa que deve conter sugestões específicas sobre como desenvolver. Portanto, o primeiro passo é educar os doadores sobre o tipo de feedback mais útil. Isto não precisa envolver um longo curso de treinamento, mas sim instruções simples, claras e repetidas. Além disso, é essencial que exista um processo formal de acompanhamento em torno do 360. Por exemplo, os indivíduos podem ser obrigados a discutir o seu relatório com o seu gestor, chegar a acordo sobre as principais ações de desenvolvimento e depois rever o progresso numa data posterior.

Quanto à utilização dos dados para algo mais, o primeiro passo é compará-los (ver [capítulo 6](#)). Feito isso, as empresas podem começar a fazer coisas como observar as tendências de classificação para cada pergunta ou competência para verificar a eficácia do funcionamento do 360. Se eles descobrirem que as pessoas são sempre avaliadas como muito altas ou baixas em um determinado item, então algo pode precisar de ajuste. Também podem ser criados grupos de normas ou benchmarks, que mostram os pontos fortes e fracos médios da empresa em geral ou de unidades de negócios ou equipes específicas. E as classificações de feedback dos funcionários de alto e baixo desempenho podem ser comparadas para identificar quais comportamentos predizem o desempenho e quais são mais valorizados pelo negócio. Esses processos podem não ser perfeitos, mas são vitórias fáceis que podem fazer toda a diferença no valor que o feedback de 360 graus oferece.

Esta, porém, é apenas uma ferramenta. Como as empresas podem abordar essas questões de forma mais ampla? Ao responder a isso, veremos primeiro como usar consistentemente os resultados da medição de talentos, antes de explorar como

como usar os dados de maneira mais ampla e como construir uma cultura de medição de talentos úteis em sua empresa.

Usando os resultados consistentemente bem

Para que os resultados das medições sejam úteis e tenham impacto, as pessoas que aplicam esses resultados precisam de fazer duas coisas com eles: compreendê-los e agir de acordo com eles.

Compreender os resultados das medições Em alguns países,

incluindo o Reino Unido, os regulamentos exigem que os fornecedores vendam testes psicométricos apenas a pessoas treinadas na sua utilização. Na África do Sul, existe até uma lei que apoia isto. Apenas psicólogos devidamente qualificados estão autorizados a utilizar estes testes. A ideia é que a psicometria pode ser complexa e que as pessoas que usam e interpretam os resultados devem compreender as complexidades. É uma ideia louvável, mas a realidade é que, na maioria dos países, os resultados das medições acabam nas mãos de pessoas que não têm formação nas complexidades técnicas do comércio. Isto é verdade não apenas para a psicometria, mas para todos os métodos e ferramentas de medição.

Os fornecedores estão cientes disso, é claro, e é por isso que produzem “versões gerenciais” de relatórios de teste para explicar e simplificar os resultados para usuários leigos.

No entanto, permanece a questão de que os utilizadores finais dos resultados – gestores de negócios, gestores de RH e recrutadores – muitas vezes não têm uma compreensão profunda da medição, o que pode criar problemas. As classificações e os resultados podem ser mal interpretados e as decisões podem, portanto, ser mal informadas. Muitas empresas estão cientes desses riscos, mas não têm certeza do que fazer a respeito. Afinal, com programas de treinamento que duram de três a cinco dias e custam milhares de dólares por pessoa, não é viável treinar todos que utilizam resultados.

Além disso, a ampla disponibilidade de resultados pré-interpretados, como versões de relatórios para gestores, atenuou a questão. Os relatórios parecem fornecer o suporte que os usuários finais necessitam, especialmente quando combinados com o acesso a uma pessoa treinada caso surja alguma dúvida. Portanto, da perspectiva da maioria das organizações, nenhuma ação adicional parece necessária.

No entanto, é assim, porque persistem mal-entendidos subtis, mas críticos, sobre a natureza dos resultados. Os resultados pré-interpretados ajudaram até certo ponto em termos de ajudar os usuários finais a compreender o que significam pontuações e classificações específicas. No entanto, também são propensos a simplificar excessivamente os resultados e não ajudam os gestores a compreender questões mais amplas sobre o que são os resultados e o que podem ou não nos dizer. Isto pode parecer inofensivo, mas repetidamente vimos estas questões minarem a forma como as empresas utilizam os resultados. Portanto, não basta não fazer nada e confiar em relatórios pré-interpretados. Para garantir o uso adequado, as empresas precisam melhorar a compreensão das pessoas sobre as ferramentas que utilizam.

A boa notícia é que agir sobre estas questões não precisa ser difícil nem demorado. Não estamos a falar de iniciativas de formação em grande escala ou dispendiosas. Na verdade, muitos dos problemas associados podem ser evitados comunicando três coisas aos utilizadores finais: pontuações mais altas nem sempre são melhores; os resultados são estimativas e não fatos; e cuidado com resultados simplificados demais. Estas poderiam fazer parte de um programa de treinamento, mas poderiam facilmente ser regras de ouro que são declaradas toda vez que os resultados são apresentados ao final.

Usuários.

Pontuações mais altas nem sempre são melhores.

Um mal-entendido comum é que pontuações mais altas são sempre melhores. É claro que é correcto que as pessoas que obtêm pontuações mais elevadas em determinadas medidas geralmente tenham um melhor desempenho. Mas a palavra-chave aqui é *geralmente*. Estas são regras gerais. Considere a inteligência. Sabemos que é o melhor preditor de sucesso. Mas um gênio pode muito bem ficar entediado em alguns empregos, e pontuações de inteligência excepcionalmente altas são às vezes acompanhadas de qualidades menos desejáveis – por exemplo, a incapacidade de comunicar ideias ou de pensar de forma mais pragmática. Da mesma forma, as pessoas que obtêm pontuações muito altas em medidas de consciência podem, por vezes, parecer inflexíveis ou burocráticas. E ser muito agradável também nem sempre é uma coisa boa, especialmente em funções que exigem obstinação. O problema deste mal-entendido de que quanto mais alto melhor, é que os resultados podem ser mal interpretados, deixando as decisões mal informadas.

Uma questão relacionada aqui é o risco de homogeneidade. Um dos problemas de as empresas terem uma visão clara sobre o tipo de pessoa que desejam é que

eles podem acabar conseguindo apenas esse tipo de pessoa. Vimos isto em particular quando as organizações utilizam uma das ferramentas de personalidade mais simples, que mede apenas três ou quatro dimensões. Assumindo que mais é melhor, estas organizações concentram-se em encontrar pessoas que tenham estas poucas dimensões em abundância. Como resultado, eles podem acabar com um grupo de pessoas muito semelhantes.

Abordar estas questões não precisa ser difícil, mas é importante:

- *Comunique a ideia.* A regra é simples e fácil de lembrar: mais nem sempre é melhor.
- *Medida adequada.* Verificar o nível de adequação entre os resultados e os requisitos da função ajudará a desviar o foco de quem tem as pontuações mais altas para quem tem maior probabilidade de atender às demandas de funções específicas. A verificação deve incluir as equipes das quais os indivíduos farão parte, os gestores e as partes interessadas com quem trabalharão e a cultura organizacional mais ampla. Para garantir que isso aconteça, peça aos gerentes de RH e de linha que avaliem o nível de adequação entre os resultados e cada um desses elementos. Pode não ser particularmente científico, mas é rápido, fácil e muito melhor do que não fazer nada.

Os resultados são estimativas, não fatos.

Um mal-entendido menos simples, mas igualmente comum, é que os utilizadores verão os resultados das medidas como factos ou verdades. Por exemplo, um candidato a emprego pode obter uma pontuação baixa de agradabilidade num teste de personalidade, a partir do qual um recrutador pode concluir que o indivíduo não é agradável. Isto parece razoável, mas não é porque as classificações e os resultados não sejam factos ou verdades absolutas: são mais como estimativas.

Isto ocorre em parte porque todas as medidas estão sujeitas a imprecisões. Os avaliadores podem fazer um julgamento errado ou os candidatos a empregos podem fingir ser algo que não são. Parte disso, porém, é também o fato de que o desempenho das pessoas varia de dia para dia e, quando você as avalia, não sabe se as está vendo em um dia bom ou ruim. A baixa pontuação de agradabilidade, por exemplo, não significa que alguém não seja agradável; em vez disso, sugere que ele ou ela tende a não se comportar dessa maneira.

Peter Saville, uma das figuras fundadoras da medição moderna, usa a analogia do golfe para explicar isto.¹ Como ele observa, os jogadores de golfe têm uma desvantagem

pontuação – uma espécie de pontuação média que mostra o quão bons eles são. Mas em qualquer dia, a pontuação alcançada pode não estar de acordo com esta desvantagem. Eles podem se sair muito melhor do que sua deficiência sugeriria num dia e muito pior no dia seguinte. Os resultados da medição são praticamente os mesmos. As classificações e os resultados que as pessoas alcançam são determinados não apenas pela sua qualidade, mas também pelas circunstâncias. Como resultado, a maneira ideal e mais precisa de demonstrar habilidade não é com uma pontuação específica, mas com uma série de pontuações. Por exemplo, em vez de dizer que alguém tem uma pontuação de, digamos, 21 em 30, seria melhor dizer que a sua capacidade pode variar entre 17 e 22.

É claro que, sem testar alguém muitas vezes, não há como as medidas mostrarem essa variação. Portanto, é importante compreender que as pontuações das medições não são indicadores perfeitos; eles estão apenas no estádio.

E cabe às pessoas que estão lendo e interpretando os resultados descobrir onde exatamente eles estão – se a pontuação está no limite superior ou inferior do intervalo de alguém.

Como exemplo de por que isso é tão importante, consideremos o líder de RH de uma grande multinacional que observamos. Além das entrevistas de recrutamento padrão, a empresa gostava de avaliar candidatos para cargos seniores através de um processo de avaliação psicológica individual. No entanto, havia uma regra segundo a qual os candidatos que obtivessem uma pontuação demasiado baixa num teste de inteligência eram rejeitados. Não importa se eles tinham um diploma de primeira classe, um histórico de sucesso ou as habilidades técnicas especializadas de que a empresa precisava. Se a pontuação da pessoa fosse muito baixa, a empresa ignorou todas as outras informações e rejeitou a pessoa. Não que esse líder de RH tivesse pesquisado qual nível de inteligência era preditivo de alto desempenho. Foi um ponto de corte arbitrário. Como a empresa não compreendeu que as pontuações são estimativas, desperdiçou mais de seis mil dólares por avaliação psicológica individual destes candidatos, rejeitando a sua candidatura com base apenas nesta única prova e, sem dúvida, deixando de lado algumas pessoas potencialmente boas.

Então, o que as empresas devem fazer?

- *Comunique a ideia.* Os resultados são estimativas e as pessoas têm intervalos, não pontuações. Na nossa experiência, os gestores sabem o que queremos dizer quando usamos analogias com o golfe ou com os estádios para explicar a questão. Alguns podem não gostar, porque prefeririam uma resposta fácil e rápida. Mas

eles entendem isso e a maioria prefere acertar e tomar boas decisões.

- *Resultados de referência cruzada.* Se alguém fizer um teste de personalidade e você tiver a oportunidade de conversar com ela sobre o resultado, faça-o. Pergunte se ela acha que os resultados são um reflexo verdadeiro e qual o impacto que sua personalidade tem em seu trabalho. Se alguém fizer um teste de inteligência, cruze sua pontuação com seu desempenho acadêmico. E se alguém frequentar uma avaliação psicológica individual ou centro de avaliação, cruze os resultados com quaisquer outras informações que você tenha, como outras entrevistas.

Cuidado com a simplificação excessiva dos resultados.

Actualmente, o mercado tende a apresentar resultados de medição – e as empresas, conseqüentemente, tendem a vê-los – de forma demasiado simplista. Por exemplo, um relatório típico de teste de personalidade lista as diversas dimensões medidas e mostra as pontuações de um indivíduo. Em seguida, explica brevemente o que essas pontuações significam. Um determinado gerente de vendas pode ter alto nível de consciência, baixo nível de agradabilidade e estar na média em todo o resto. Um relatório realmente bom poderia apontar que a conscienciosidade é um preditor razoável de sucesso na equipe de vendas, embora um pouco menos eficaz para os gerentes.² E pode acrescentar que ter uma simpatia abaixo da média geralmente não é um problema para os gerentes.³ Que relatório desse tipo geralmente não mencionarei

é que a combinação de alta consciência e baixa agradabilidade não é um bom sinal. Há algumas evidências de que outros podem ver as pessoas com estas características como microgerenciadoras e inflexíveis.⁴ Portanto, o que muitas vezes não é mostrado é a interação entre os vários fatores que estão sendo medidos. Mesmo quando as interações são mostradas para os fatores avaliados por um único teste, raramente são mostradas para os fatores medidos por testes diferentes. Lutamos, por exemplo, para pensar num relatório de teste de inteligência que forneça conselhos sobre o impacto dos perfis de personalidade na forma como as pessoas usam o seu intelecto.

Da mesma forma, os relatórios de avaliações psicológicas individuais, elaborados por consultores para gestores, também tendem a não abordar as interações. Eles normalmente têm uma seção que descreve os pontos fortes e

outro descrevendo fraquezas. Mas normalmente não descrevem a interacção entre estes aspectos – como um ponto forte afecta outro, como uma fraqueza exacerba outra, ou como um ponto forte específico mitiga uma certa fraqueza.

Por que a visão simplista? Bem, a capacidade dos especialistas para interpretar as interacções dos factores é limitada pelo facto de os investigadores não terem estudado estas interacções em grande profundidade. No entanto, o factor mais importante aqui é que os consultores tendem a apresentar dados de talento no formato mais simples, porque é isso que as empresas parecem querer: uma mensagem tão clara e inequívoca quanto possível sobre o tipo e nível de talento que os indivíduos possuem.

As pessoas geralmente acreditam que elas próprias são combinações complexas de qualidades e características, mas quando se trata de outras pessoas, muitas vezes querem uma caixa muito simples para colocá-las, e de forma compreensível: os gestores, que muitas vezes são os utilizadores finais dos resultados da medição, estão ocupados o suficiente sem ter que decifrar relatórios complexos. No entanto, o contraponto aqui é que a simplificação excessiva da medição de talentos corre o risco de arruiná-la e minar o seu valor potencial para as empresas. A um nível fundamental, as pessoas são complexas e, se ignorarmos esta realidade, tomaremos inevitavelmente decisões erradas sobre elas.

No entanto, complexidade e clareza não são incompatíveis. É perfeitamente possível fornecer mais detalhes e interpretações mais complexas, ao mesmo tempo que transmite uma mensagem clara. Os gerentes não precisam se tornar psicólogos ou especialistas em testes; eles só precisam estar cientes das complexidades e se tornarem consumidores informados. Caso contrário, correm o risco de gastar o seu dinheiro em testes simplificados, de valor limitado e inadvertidamente enganosos.

É importante ressaltar que as empresas têm o poder de mudar esta situação:

- *Certifique-se de que os resultados e relatórios das medições mostrem algumas das complexidades.* Peça aos fornecedores que garantam que os resultados e relatórios pré-interpretados mostrem as interações entre as diferentes qualidades e aspectos das pessoas. Os fornecedores podem não ser capazes de fornecer todas as respostas porque a pesquisa pode ainda não ter sido realizada. Mas, ao perguntar sobre essas complexidades, você estará concentrando você e eles nessas questões. E, ao fazer isso, você se ajudará a tomar melhores decisões e a criar pressão de mercado para que os fornecedores desenvolvam uma melhor compreensão de tais interações.

- *Use um modelo simples para ajudar os gestores a compreender as complexidades.* Para ajudar os usuários finais a pensar sobre algumas das complexidades dos resultados de medição, forneça um modelo simples – algo cativante e rápido para estimular seu pensamento. Aquele que usamos frequentemente com empresas são os Três Cs, que descrevemos na página anterior.

Os três Cs

Os Três Cs são um modelo simples projetado para ajudar as pessoas a pensar e interpretar os resultados das medições. Como o próprio nome sugere, concentra-se nos três Cs de todos os resultados de medição: *contextos*, *consequências* e *advertências*. Assim, sempre que nos dizem que alguém tem uma qualidade ou capacidade específica, como ser fortemente motivado para alcançar resultados, não aceitamos automaticamente isso como algo bom. Em vez disso, perguntamos quais são os contextos, consequências e advertências desta qualidade.

Então, sim, um indivíduo pode estar altamente motivado para alcançar resultados tangíveis, mas em que contextos isso seria mais ou menos relevante para o desempenho? Por exemplo, pode ser essencial para uma função de configuração, na qual ele está estabelecendo um novo fluxo de negócios. Mas pode ser menos essencial para uma função de manutenção, que tem mais a ver com manter um processo funcionando sem problemas do que com atingir metas.

Em seguida vêm as *consequências*: como a característica é relevante para o desempenho? Em outras palavras, por que deveríamos nos importar? Como a característica o ajuda a ter um melhor desempenho? É diretamente, permitindo-lhe fazer algo melhor? Ou é indiretamente, afetando outras características? Por exemplo, a capacidade de considerar e usar as opiniões dos outros pode ajudar as pessoas a usar o seu intelecto para tomar decisões.

Finalmente, existem as *advertências*. Que advertências ou avisos devem ser dados sobre a direção da pessoa? Sob quais circunstâncias esse impulso não se traduziria em melhor desempenho? E se ele estiver com muito pouca agradabilidade? Ele pareceria excessivamente agressivo e exigente, em vez de motivado? E se a confiança dele cair? Ele ainda será tão motivado então?

Sempre que nos são apresentados resultados de medições, procuramos os Três Cs. É um modelo simples que pode fazer uma grande diferença na forma como interpretamos e entendemos os talentos das pessoas.

Agir de acordo com os resultados das medições

Ajudar os usuários finais a compreender os resultados é apenas o primeiro passo para garantir que as medidas sejam bem utilizadas de forma consistente. Os usuários também precisam agir de forma eficaz sobre os resultados. Tal como mencionámos anteriormente em relação à Análise 360, é essencial garantir, para as avaliações do desenvolvimento, que exista algum tipo de processo formal de acompanhamento. Indivíduos que não estão motivados para se desenvolverem só obterão muito com isso, mas para aqueles que estão motivados até certo ponto, este tipo de apoio pode ser essencial.

No entanto, quando a medição é utilizada em processos de seleção, garantir uma ação eficaz pode ser mais complicado. O cerne da questão é o grau em que os resultados da medição influenciam as decisões de seleção. Por exemplo, quando as medidas são utilizadas como parte de processos de seleção, os resultados geralmente determinam ou têm um impacto direto na decisão de prosseguir com os candidatos. Em outros processos de seleção, porém, o impacto dos resultados é menos claro.

Tendemos a deparar-nos com duas situações: ou as empresas e os líderes individuais confiam excessivamente nos resultados, sempre acompanhando-os, aconteça o que acontecer, ou são cépticos em relação à medição e ignoram os resultados se estes não corresponderem ou não confirmarem a forma como encaram os candidatos. Isto pode ter a ver com o excesso de confiança dos indivíduos no seu próprio julgamento. Muitas vezes, porém, trata-se de política e poder, de gestores que querem sentir que estão no controlo e que cabe a eles quem eles empregam. Isto é especialmente verdade nos níveis mais elevados, onde, ironicamente, o custo de tomar uma decisão errada é mais elevado.

Em termos práticos, a questão principal aqui é o que as empresas fazem quando um gestor de contratação discorda dos resultados da medição. O que acontece quando um gestor pensa sim, mas os resultados dizem não? Por um lado, parece estranho permitir que os gestores ignorem os resultados das medidas nas quais a empresa investiu. É por isso que algumas empresas têm uma política definida de que essas recomendações devem ser seguidas. Uma versão mais dissimulada desta situação ocorre quando um líder influente acredita num determinado processo de medição e os gestores podem sentir que não têm outra opção senão seguir os resultados.

Por outro lado, não faz muito sentido tentar forçar os gestores a contratar alguém que eles não querem ou em quem não acreditam. Isso raramente termina em sucesso. Além disso, por uma questão de princípio, acreditamos que as pessoas responsáveis pelas decisões devem ser aquelas que tomam as decisões. Não importa quão preditiva seja a medida, o tomador de decisão deve ser sempre aquele que toma a decisão final. É necessário um equilíbrio.

A solução aqui é criar um senso de responsabilidade tanto para a contratação decisões e como os resultados da medição são usados:

- *Comunique expectativas claras.* A empresa deve ter uma política clara e simples sobre como os resultados das medições são utilizados. Não precisa ser detalhado – por exemplo: “Os resultados da medição fornecem dados importantes

informações e deve ser uma parte fundamental de todas as decisões de recrutamento. No entanto, nem se espera que os gestores de contratação sigam sempre os resultados e recomendações destas medidas, sendo os responsáveis finais pela decisão de contratação.”

- *Revise as decisões de contratação.* Sempre que um novo funcionário não dá certo, tanto o RH quanto o gestor contratante devem revisar as informações disponíveis no momento da contratação. O objetivo não é encontrar falhas, mas aprender lições que possam ajudar a evitar que a mesma situação surja no futuro.
- *Acompanhe o que acontece quando os resultados e recomendações são seguidos e ignorados.* Quando os métodos de medição fornecem uma recomendação clara de contratação ou não contratação, tanto esse conselho quanto as decisões finais de contratação dos gerentes devem ser registrados. Esses dados podem ser rastreados para ver qual é realmente o impacto de ignorar os resultados da medição, que pode então ser transmitido ao negócio.

Homem versus Máquina

Em 1954, o psicólogo americano Paul Everett Meehl deu nova vida a um antigo debate ao publicar um estudo que analisava a forma como os diagnósticos médicos eram feitos.⁵ Ele descobriu que quando os resultados dos testes eram combinados num diagnóstico utilizando métodos estatísticos, o diagnóstico correcto era obtido alcançada com mais frequência do que quando os médicos confiavam apenas no seu julgamento clínico. Sua única ressalva foi que os humanos pareciam melhores na identificação de informações incomuns – coisas que não faziam parte dos testes de diagnóstico padrão. Mas, em geral, o julgamento mecânico superou o julgamento humano.

Embora a questão possa evocar alguma paixão, os factos frios e concretos são que, no meio século desde o trabalho de Meehl, a maior parte da investigação apoiou as suas descobertas. Não é que o julgamento humano não possa ser bom; na verdade, às vezes pode exceder o julgamento mecânico. Acontece simplesmente que o julgamento humano não é confiável. Às vezes é ótimo; outras vezes não é.

Algoritmos mecânicos, porém, são sempre confiáveis. Eles nunca se distraem, nunca são influenciados pelo humor e nunca tomam uma decisão prematura.

Uma conclusão disso poderia ser que seria melhor fazer uma série de testes e depois inserir os resultados em um algoritmo. No entanto, não é tão simples. Nas decisões de seleção, os gerentes de contratação e a forma como eles se sentem em relação ao candidato são uma parte crítica da equação. E, como referimos, se os decisores são responsáveis pelas decisões, devem ter a palavra final.

Para que a medição tenha o impacto que deveria, os produtos e resultados precisam ser usados de forma consistente e eficaz. E para que isso aconteça, as empresas precisam garantir que os usuários finais entendam os resultados e atuem de acordo com eles.

As organizações podem impulsionar isso fazendo três coisas. Primeiro, eles precisam

comunicar alguns princípios claros sobre a natureza dos resultados e como eles devem ser usados. O treinamento em massa pode ser ótimo, mas não é necessário. Uma boa comunicação e um modelo simples para ajudar as pessoas a pensar nos resultados podem ser suficientes. Em seguida, eles precisam acompanhar e analisar o que acontece – quem toma quais decisões e qual é o resultado. E, finalmente, precisam de criar um sentido de responsabilidade pela utilização dos resultados das medições.

A forma como as medidas são aplicadas pode ser uma questão complexa e a mudança certamente não pode ser alcançada de um dia para o outro. Isto é particularmente verdade quando as organizações têm uma longa tradição de utilização de medidas de uma determinada forma. No entanto, a mudança pode ocorrer e as soluções podem ser bastante simples. Diante disso e do custo de não fazer nada, ficamos continuamente surpresos com a quantidade de empresas que parecem ter um ponto cego aqui. Mas as empresas devem agir porque investir em soluções de medição sem garantir que sejam utilizadas adequadamente corre o risco de minar fundamentalmente a sua utilidade e valor.

Usando dados de medição para fazer mais

A grande maioria das empresas tende a parar por aqui: concentram-se em garantir que os métodos de medição são utilizados de forma eficaz para informar e apoiar as decisões e o desenvolvimento de cada pessoa. Eles tendem a não dar um passo adiante e usar os dados para algo mais. Como grande parte do valor potencial da medição pode advir de fazer algo extra, trata-se de uma enorme oportunidade perdida.

Por “algo mais”, queremos dizer o uso de dados de medição para informar e apoiar processos como integração, gestão de talentos e aprendizagem organizacional. Um estudo recente descobriu que menos de 20% das empresas fazem isso.⁶ Menos ainda o fazem de forma eficaz – ou tanto quanto poderiam.

Embora isso possa parecer complicado, tende a ser mais fácil do que garantir que os gestores utilizem os resultados da medição de forma eficaz. Você não precisa necessariamente de conhecimento especializado para fazer isso – apenas um conhecimento básico com números e uma boa planilha. Isso e a vontade de fazê-lo.

Vinculando medição à integração

Provavelmente, a vitória mais fácil aqui é as empresas vincularem os resultados das avaliações de recrutamento à integração. Pode parecer óbvio, mas isso é feito com uma frequência surpreendentemente rara. Na verdade, um dos erros mais comuns que as empresas cometem com os novos funcionários é presumir que eles precisarão de pouco apoio para se integrarem bem e se atualizarem.⁷ Para nós, parece estranho fazer um grande esforço para identificar os pontos fortes e pontos fracos e depois não utilizar esta informação para garantir o seu sucesso. No entanto, em muitas empresas, a ideia de que um candidato pode necessitar de apoio tende a ser vista como um ponto fraco e levanta questões sobre a adequação. Portanto, o desafio aqui é, em parte, reajustar as expectativas para que o fornecimento de suporte seja uma parte comum da integração.

Mesmo quando os gestores de contratação pretendem fornecer apoio, pode ser difícil criar um plano de desenvolvimento para novos colaboradores, até porque os gestores carecem de informações sobre eles. É aqui que a medição pode entrar. Mesmo que o único método usado pelas empresas sejam as entrevistas, os processos de medição podem fornecer informações importantes para ajudar a direcionar o suporte de integração. Isso pode ser simples, consistindo em nada mais do que fornecer notas de entrevista aos gerentes (especialmente quando os entrevistadores são solicitados a sugerir o que os candidatos de suporte de integração podem exigir). Ou pode ser mais sofisticado, com os resultados das entrevistas e outros métodos de medição sendo transmitidos tanto ao gerente de contratação quanto à equipe de integração.

De qualquer forma, é uma vitória grande e fácil.

- *Colete as informações.* Certifique-se de que o processo de seleção captura os pontos fortes e fracos dos candidatos para que você possa usar essas informações para apoiar novas pessoas. Não deveria ser oneroso. Como os entrevistadores quase sempre formam ideias sobre o nível de apoio que os candidatos podem exigir, é apenas uma questão de registrá-las.
- *Tenha um processo de integração.* Isso pode ser tão simples quanto uma reunião entre o novo funcionário e o gerente para chegar a um acordo sobre um plano de integração.
- *Revise o progresso.* Realize uma sessão de acompanhamento para revisar a integração do novo funcionário após sessenta ou noventa dias.

Análise de talentos

Provavelmente, a maior vitória a ser alcançada com a aplicação de dados de medição reside na análise de talentos. Novamente, isto pode parecer complicado, mas trata-se apenas de usar os dados para informar processos de outras pessoas, como gestão de talentos ou aprendizagem e desenvolvimento de liderança.

Uma empresa global pediu-nos que a ajudássemos a estabelecer processos de medição para apoiar três decisões-chave sobre pessoas: o recrutamento de novos funcionários, a identificação de pessoas com elevado potencial e a seleção para promoção. Os processos criados não eram complexos. Envolveram principalmente entrevistas, apoiadas nos níveis mais jovens por métodos de triagem e nos níveis superiores por avaliação psicológica individual. Mas foram implementadas com todos os dados recolhidos centralmente e apenas um quadro de competências utilizado em toda a empresa. Como resultado, conseguimos usar esses dados simples para fazer muito mais do que apenas apoiar as decisões das pessoas:

- *Analisamos as classificações de competência dos novos funcionários em cada divisão de negócios.* Isto permitiu-nos fazer duas perguntas: Algumas divisões estavam a atrair candidatos mais fortes do que outras? E as qualidades dos novos colaboradores estavam alinhadas com os objetivos de negócio de cada unidade? Com certeza, duas divisões pareciam estar atraindo candidatos de qualidade inferior. Outra unidade, cuja estratégia envolvia rápido crescimento orgânico, estava contratando pessoas relativamente avessas ao risco. Como resultado destas descobertas, todas as três divisões conseguiram alterar as suas atividades de atração e contratação.
- *Comparamos as classificações médias de competência dos novos funcionários com as das pessoas indicadas como de alto potencial.* Descobrimos que as novas pessoas tinham um padrão de pontos fortes e fracos estranhamente semelhante ao dos funcionários atuais. Isso levou a um debate na empresa sobre se estaria “apenas empregando clones”, o que acabou levando a mudanças no processo de contratação.
- *Aliado a isso, comparamos as avaliações médias dos novos colaboradores com as dos candidatos que não foram selecionados.* Descobrimos que o que mais distinguia aqueles que não foram selecionados era que tendiam a ser extrovertidos e menos avessos ao risco. Isto reforçou a constatação de que a empresa estava empregando clones.
- *Pudemos observar as qualidades que distinguiam aqueles identificados como de alto potencial e aqueles que estavam sendo promovidos.* Descobrimos que o

as pessoas rotuladas como de alto potencial geralmente apresentavam melhor desempenho, eram extrovertidas e demonstravam espírito empreendedor. Numa empresa que tentava adotar uma abordagem mais rápida, mais ousada e mais empreendedora, esta foi uma boa descoberta. Mas quando analisamos as qualidades com maior probabilidade de levar à promoção, descobrimos algo um pouco diferente. Quando se tratava de progressão real na carreira, parecia que as pessoas escolhidas eram aquelas que tinham um bom desempenho e eram vistas como jogadores de equipe. Apesar de todo o incentivo que a empresa tentava dar às pessoas as qualidades que pensava querer, as pessoas promovidas para cargos de liderança eram diferentes. Como resultado dessas descobertas, a empresa desenvolveu novos critérios de promoção.

- *Por fim, analisamos os perfis médios de competências dos grupos medidos e inserimos as descobertas nas funções de aprendizagem e desenvolvimento de liderança.* Como resultado, foram criados programas específicos de aprendizagem e desenvolvimento para abordar as principais deficiências de competências em determinados grupos de funcionários. Os dados de medição permitiram assim um melhor direcionamento do investimento em aprendizagem e desenvolvimento.

Todas essas etapas foram simples, realizadas com dados simples e sem recorrer a sistemas caros. Mas levaram a descobertas poderosas que, em última análise, ajudaram a empresa a concretizar a sua estratégia de crescimento.

Um exemplo menos simples e mais chamativo de uso de dados para alcançar mais é a análise de circuito fechado: conectando resultados de medição com talentos-chave e pontos de dados de desempenho de negócios – coisas como receita de vendas, pontuações de atendimento ao cliente, classificações de desempenho, absenteísmo e até bônus . Isso pode parecer assustador, mas na verdade é uma questão de coletar os dados em um só lugar. Existem sistemas especializados e podem ajudar consideravelmente, mas uma planilha grande também resolverá o problema.

Os dados podem então ser usados para identificar o impacto de cada medida em diferentes resultados de negócios. Por exemplo, pode-se descobrir que a segmentação de perfis de personalidade específicos está associada a níveis mais baixos de roubo por parte dos funcionários. Como resultado, as empresas podem fazer duas coisas. Eles podem ajustar e melhorar as medidas que utilizam para poder prever determinados resultados com mais precisão. E como terão uma melhor compreensão de quais medidas prevêm quais resultados, poderão ajustar as suas práticas de contratação para atingir tipos específicos de candidatos.

Vimos algumas empresas darem um passo além e conectarem quatro pontos de dados: resultados de medição, dados de talentos, métricas de negócios e dados de engajamento dos funcionários. Eles poderão então ver, por exemplo, exatamente como vários comportamentos de liderança afetam o engajamento e o desempenho.

No entanto, como argumentamos, embora os sistemas inteligentes possam ser excelentes, nem sempre são necessários. Como observou um relatório recente da McKinsey, simplesmente tornar os dados mais acessíveis às partes interessadas relevantes pode criar um valor tremendo.⁸ Neste sentido, na empresa descrita anteriormente, desenvolvemos relatórios anuais de dados de medição a nível de grupo, de divisão e função. A frequência dos relatórios deve obviamente depender da quantidade de atividade de medição numa empresa. Em nossa experiência, porém, o segredo é ter um período de relatório que permita novos insights a cada relatório. A produção de relatórios trimestrais é possível, mas se cada novo relatório não fornecer novas informações, corre-se o risco de minar o valor percebido dos relatórios.

Como vimos, os dados de medição podem ser usados para muito mais do que decisões e desenvolvimento de pessoas individuais. Precisamente o que vai depender do seu negócio, mas esperamos que os exemplos lhe dêem ideias e inspiração. Originalmente, esperávamos dar muitos mais exemplos, com estudos de caso mostrando as empresas que se destacam nisso. Mas quanto mais investigamos, mais percebemos que a maioria das organizações não está atualmente a aproveitar os seus dados de medição para fornecer este “algo extra”. Isto é uma pena, porque em todos os casos é uma oportunidade perdida. Se a ascensão dos motores de busca na Web não nos ensinou mais nada, ensinou-nos que devemos recolher, conectar e utilizar dados.

As coisas estão mudando lentamente. Nesta era emergente de big data, as empresas estão a tentar aproveitar todas as informações que podem obter para melhor compreender e melhorar a forma como os seus negócios funcionam. A análise de talentos é uma das mais recentes linhas de frente desta busca por lucros baseada em dados, com a promessa de inteligência de talentos apresentada como prêmio. Contudo, como observamos no início deste livro, esses sistemas tendem a não incluir dados de medição. Este é um ponto crítico porque os resultados da medição são a chave para transformar dados antigos de talentos administrativos em inteligência de talentos genuína.

A medição traz a capacidade não apenas de conhecer os talentos e perfis de competência das pessoas, mas também de alcançar resultados mais eficazes e

processos direcionados de contratação, promoção e desenvolvimento. Também oferece a oportunidade de usar esses processos para mudar e desenvolver as competências de diferentes grupos de funcionários para corresponder, apoiar e impulsionar os objetivos de negócios.

Construindo uma Cultura de Medição

É claro que construir inteligência de talentos leva tempo. Insights iniciais são possíveis, mas geralmente leva cerca de um ano para começar a ver tendências.

E embora tomar medidas para garantir que as pessoas utilizem bem os resultados possa ter um impacto imediato, muitas vezes leva alguns anos para ser alcançado na íntegra.

Talvez seja por isso que tantas empresas não se concentram nestas questões: elas parecem de muito longo prazo. Mas não podemos dizer muitas vezes que as empresas devem concentrar-se neles. A medição é inútil a menos que os resultados sejam bem utilizados, e as empresas extraem apenas metade do valor que a medição tem para oferecer se não fizerem mais com os dados.

Além disso, ao perseguir estas coisas, pode ser alcançado um ponto de viragem, no qual a compreensão e as expectativas sobre a medição mudam. As pessoas passam a entender o que podem ou não fazer com os resultados e presumem e esperam mais dos dados. E é esta cultura de medição autossustentável, e não apenas a logística operacional, que deve ser um objectivo fundamental da implementação de processos de medição. Levar a medida ao participante e os resultados ao gestor é a parte fácil. Construir a cultura é o desafio. E cada utilização da medição é uma oportunidade para mudar a forma como as pessoas pensam e tratam a mesma.

Há alguns anos, conhecemos uma empresa global de serviços financeiros que afirmava ter construído uma cultura de medição. Impressionados, exploramos mais. Descobrimos que havia de facto uma expectativa de que a medição deveria ser parte integrante das decisões relativas às pessoas, bem como uma crença generalizada de que poderia acrescentar valor. Mas não houve nenhuma tentativa real de garantir uma utilização consistente e apenas um esforço limitado para utilizar os dados para fazer mais. Portanto, qualquer cultura de medição que existisse era limitada.

No entanto, levantou uma questão interessante: para algumas empresas, alcançar tal cultura parece ainda muito distante e simplesmente conseguir que os gestores aceitem a utilização da medição pode ser uma grande vitória. Para empresas nesta situação, descobrimos que três passos simples

invariavelmente trabalhe para começar a mover o negócio em direção à medição: mostre o caso de negócio; comece pequeno, acerte e depois expanda; e acertar as entrevistas.

Mostre o caso de negócios

Às vezes, o desafio é tão fundamental quanto convencer os gestores de que precisam de ajuda e que a medição pode fornecê-la. Outras vezes, trata-se simplesmente de mostrar que a medição não precisa atrasar os processos de seleção nem levar à perda de candidatos. Qualquer que seja a questão específica, a resposta é sempre a mesma: construir um caso de negócio convincente que os executivos seniores possam aceitar. O lugar para começar é com dados concretos sobre a situação atual – coisas como taxas de insucesso e classificações médias de desempenho de novos funcionários. É claro que, por vezes, estes números não mostram qualquer necessidade de medição. Pode ser que a rotatividade seja geralmente baixa e as classificações de desempenho sejam uniformemente altas. Ou pode ser que as decisões sobre pessoas já sejam muito boas e a empresa simplesmente queira melhorá-las ainda mais. Nestes casos, existem muitas evidências disponíveis gratuitamente sobre o impacto positivo que a medição pode ter quando bem feita. De qualquer forma, o primeiro passo na introdução da medição é estabelecer evidências do motivo pelo qual a empresa precisa dela.

Comece pequeno, faça certo e depois expanda

Muitas vezes somos questionados sobre quais processos de medição devem ser introduzidos primeiro. Nossa resposta é começar com o processo que tem maior probabilidade de produzir o maior benefício, mas começar com um pequeno teste. Use este teste para aprimorá-lo, ajustá-lo e fazê-lo funcionar bem, e só então expandi-lo para outras áreas do negócio. O período experimental também proporcionará uma oportunidade para avaliar o processo e construir provas do seu valor, e os líderes seniores envolvidos podem tornar-se defensores do processo.

Faça as entrevistas certas

Provavelmente, o ponto de contato mais frequente que os gerentes têm com a medição é a entrevista de contratação. Assim, mesmo que o objetivo de uma empresa seja introduzir a psicometria nos processos de seleção, ela precisa ter certeza de que

acerta as entrevistas. Isto deve-se, em parte, ao facto de qualquer impacto positivo dos testes ser limitado se as entrevistas de acompanhamento não forem bem realizadas. Mas também é porque acertar nas entrevistas proporciona uma oportunidade ideal para educar a empresa em geral sobre alguns dos princípios básicos da medição – coisas como o valor de ser melhor na medição, os riscos de enviesamentos de classificação e os benefícios de focar na adequação.

Então, como as empresas podem acertar nas entrevistas? O assunto vale um livro, mas existem cinco alavancas principais a serem

utilizadas: **1. Comunicação com o candidato.** Uma boa comunicação é igual a uma melhor experiência do candidato. Assim como acontece com todos os outros processos de medição, é importante que os candidatos saibam exatamente o que esperar quando vierem para uma entrevista.

2. Treinamento para entrevistadores. Todos os entrevistadores devem receber informações básicas sobre a conformidade regulatória – se há alguma pergunta que eles precisam fazer e que tipo de coisas eles não estão legalmente autorizados a fazer. Além disso, porém, o treinamento pode ajudar a garantir que os entrevistadores façam melhores julgamentos e proporcionem uma melhor experiência ao candidato.

Algumas empresas optam por ensinar aos entrevistadores como construir relacionamento e fazer diferentes conjuntos de perguntas. Outra moda atual é educar os entrevistadores sobre possíveis preconceitos que eles possam ter e que possam reduzir a qualidade dos seus julgamentos. Ambos os tipos de treinamento podem ajudar. Mas há evidências que sugerem que, se as empresas fizerem apenas um treinamento de entrevistadores, este deverá ser um treinamento de referência: fornecer aos entrevistadores exemplos de entrevistas e, em seguida, fazer com que avaliem o entrevistado.⁹ A ideia é que isso ajude a criar um ponto de referência comum para o que é bom.

Quanto a quem treinar, obviamente quanto mais gente treinar melhor, mas existe outra opção. Uma coisa que vimos algumas empresas fazerem quando os candidatos têm mais de uma entrevista é concentrar-se na formação de um pequeno grupo de “superentrevistadores”: indivíduos que são treinados em competências de entrevista a um nível mais elevado do que outras pessoas na empresa.

Eles então garantem que cada candidato seja visto por um desses superentrevistadores.

3. Guias de entrevista. Listas predefinidas de perguntas a serem feitas pelos entrevistadores são úteis porque fornecem um processo a ser seguido. Eles podem assim garantir a consistência, bem como dar sugestões de perguntas aos entrevistadores. A maioria dos livros dirá que entrevistas estruturadas são o que você precisa. Mas, como explicamos no [capítulo 4](#), nem sempre são a melhor opção. De longe, a opção preferida, especialmente nos níveis médio ou superior, é a entrevista semiestruturada. Ele oferece aos gerentes uma oportunidade de construir relacionamento e proporciona aos candidatos uma experiência muito melhor.

4. Resultados da entrevista. Os resultados típicos das entrevistas são comentários e classificações. Sabemos de alguns negócios em que simplesmente não há resultados das entrevistas: não são tomadas notas, não são feitos comentários formais e não são feitas classificações. Também sabemos de outras empresas que exigem que sejam feitas anotações detalhadas e que uma ou duas páginas de comentários e classificações sejam feitas posteriormente. Na nossa experiência, um compromisso entre estes extremos funciona melhor. Algumas classificações precisam ser feitas e alguns breves comentários podem ser úteis para o gerente de contratação ou para o RH. Mas estes devem ser reduzidos ao mínimo. Os gestores são pessoas ocupadas e apenas as informações que serão utilizadas posteriormente devem ser registradas.

5. Responsabilidade. Finalmente, as empresas precisam de garantir que os entrevistadores se sentem responsáveis pelos seus julgamentos. O outro lado disso é que bons entrevistadores devem ser elogiados e recompensados. Entrevistar é uma habilidade valiosa para as empresas e deve ser tratada como tal.

Um último ponto sobre as entrevistas é que as empresas também têm a opção de comprar uma solução pronta, como um sistema de entrevistas. Isso combina guias de entrevistas e treinamento sobre como fazer entrevistas. Alguns dos guias de entrevista estabeleceram estruturas; outros são flexíveis e podem ser adaptados. Eles são atraentes porque podem parecer um caminho rápido para melhorar as entrevistas, e alguns deles são genuinamente bons. Mas também são soluções de curto prazo e, na nossa experiência, são geralmente caras pelo que são, em particular aquelas que exigem que todos os utilizadores sejam “certificados”. Em vez disso, tende a ser mais barato e melhor recorrer a consultores independentes para criar os seus próprios guias de entrevista e fornecer formação. Certamente não há necessidade de se vincular ao uso de sistemas inflexíveis que exigem que os entrevistadores sejam certificados. Portanto, se você leva entrevistas a sério, crie as suas próprias. Pode

será tão eficaz quanto qualquer sistema de entrevista disponível no mercado e será mais personalizado e consideravelmente mais barato.

Espalhando a experiência

Usar resultados e dados de medição de forma eficaz, portanto, significa construir uma cultura de medição. Trata-se de mudar as percepções da empresa em geral sobre o que a medição é e o que pode fazer. A este respeito, os conhecimentos especializados em medição devem ser distribuídos por toda a empresa, em vez de residirem em poucos indivíduos. Não queremos dizer aqui que todos precisam ser especialistas treinados, apenas que os usuários finais dos métodos de medição devem ser consumidores eficazes e informados.

É claro que ainda será necessária alguma experiência especializada, seja um especialista contratado internamente ou consultores ou fornecedores externos. E este é o tema que abordaremos no próximo capítulo: como as organizações podem obter a experiência necessária para implementar e utilizar métodos de medição.

Estudo de caso

Padronizando entrevistas em um negócio global descentralizado

Melhorar os processos de medição nem sempre precisa ser caro ou envolver tecnologias complexas. Há alguns anos, trabalhamos com uma grande empresa global do setor energético, ajudando-a a desenvolver as suas práticas de medição. Um dos problemas que descobrimos rapidamente foi que tanto a forma como as entrevistas eram realizadas quanto o quão bem elas eram realizadas variavam consideravelmente em toda a empresa.

Para garantir que as entrevistas fossem consistentemente eficazes, queríamos introduzir um processo comum, uma forma padronizada de realizá-las. No entanto, a empresa era extremamente descentralizada, com uma cultura em que cada unidade de negócio fazia o que queria. E rapidamente ficou claro que não havia orçamento para treinar entrevistadores.

Ao conversar com a equipe e os gerentes de RH da linha de frente, descobrimos que quase todos pareciam ter dificuldades com as perguntas a serem feitas nas entrevistas. Para resolver isso, desenvolvemos um novo processo de entrevista. No centro dele estava um guia de entrevista único que poderia ser usado para todas as entrevistas não técnicas em todos os níveis da empresa.

Criado em uma planilha simples do Microsoft Excel, apresentava aos usuários um formulário simples. Tudo o que eles precisaram fazer foi fornecer quatro informações:

- Em qual país a função estava
- Em que nível do negócio a função estava
- Quer se trate de uma função de gestão de pessoas ou de contribuidor individual
- Quais quatro das dezesseis competências foram mais críticas para o sucesso na função

Os usuários então pressionaram o botão Imprimir e um guia de entrevista apareceu. Tinha uma estrutura padronizada, com instruções de como conduzir a entrevista. Forneceu sugestões de perguntas introdutórias para construir relacionamento com o candidato. Ele listou as perguntas que legalmente deveriam ser feitas. Depois, para cada uma das quatro competências selecionadas, o guia de entrevista sugeriu cinco perguntas, sendo os usuários aconselhados a selecionar apenas duas ou três. Cada pergunta foi acompanhada de instruções de acompanhamento e indicadores comportamentais – sugestões de como seria uma resposta boa e uma resposta ruim para orientar a classificação de competências. Por fim, havia espaço para anotações e um formulário solicitando a realização de determinadas avaliações e comentários.

No total, foram 480 questões principais, com muito mais follow-ons, e um número semelhante de indicadores comportamentais. Isto pode parecer complicado e caro, mas não foi. Para construí-lo, primeiro pedimos a um fornecedor que fornecesse uma lista de perguntas e indicadores comportamentais. Como o fornecedor já tinha essa lista para suas próprias estruturas genéricas de competências, não foi difícil prepará-la. Tudo o que precisava fazer era combinar as competências da estrutura da empresa com as suas próprias. Em seguida, pedimos a um segundo fornecedor para verificar e adicionar itens à lista. Por fim, nós mesmos revisamos a lista antes de pedir a um especialista em Excel que construísse uma planilha para conter todas as informações. Ao todo, custou menos de doze mil dólares.

Teve sucesso porque facilitou a vida das pessoas, por isso a empresa quis utilizá-lo. Foi simples e fácil de usar. O formato Excel significava que poderia ser usado em qualquer lugar do mundo. E a estrutura padronizada significou que um processo de entrevista mais ou menos comum foi seguido em toda a empresa.

Não resolveu todos os problemas, é claro. Ainda faltava treinamento. No entanto, foi um bom começo e nos trouxe a boa vontade e a credibilidade junto aos gerentes da linha de frente de que precisávamos fazer mais para melhorar as entrevistas. Fizemos muitas coisas naquela empresa para desenvolver seus processos de medição, algumas delas bastante caras e técnicas. Mas, em retrospectiva, foi esta ferramenta simples que provavelmente teve o maior impacto de todas, afetando quase todos os gestores da empresa.

Notas

- [1.](#) Saville, P. (2011). Comunicação pessoal.
- [2.](#) Hurtz, GM e Donovan, JJ (2000). Personalidade e desempenho no trabalho: os cinco grandes revisitados. *Jornal de Psicologia Aplicada*, 85, 869–879.
- [3.](#) Barrick, MR e Mount, MK (1993). A autonomia como moderadora das relações entre as cinco grandes dimensões da personalidade e o desempenho no trabalho. *Jornal de Psicologia Aplicada*, 78, 111–118.
- [4.](#) Witt LA, Burke, LA, Barrick, MR, & Mount, MK (2002). Os efeitos interativos da consciência e da agradabilidade no desempenho no trabalho. *Jornal de Psicologia Aplicada*, 87(1), 164–169.
- [5.](#) Meehl, PE (1954). *Predição clínica versus estatística: uma análise teórica e uma revisão das evidências*. Lanham, MD: Rowan & Littlefield/Jason Aronson. (Trabalho original publicado em 1954).
- [6.](#) MacKinnon, RA (2010). *Levantamento de avaliação e gestão de talentos*. Thame, Oxfordshire: Talent Q.
- [7.](#) Fernández-Aráoz, C. (2005). Colocar as pessoas certas no topo. *Revisão de gerenciamento do MIT Sloan*, 46(4), 67–72.
- [8.](#) Manyika, J., Chui, M., Brown, B., Bughin, J., Dobbs, R., Roxburgh, C., & Hung Byers, A. (2011). *Big data: a próxima fronteira para inovação, concorrência e produtividade*. Nova York, NY: McKinsey.
- [9.](#) Roch, SG, Woehr, DJ, Mishra, V., & Kieszczynska, U. (2012). Treinamento de avaliadores revisitado: uma revisão meta-analítica atualizada do treinamento de quadro de referência. *Jornal de Psicologia Ocupacional e Organizacional*, 85, 370–395.

8

Obtendo a experiência que você precisa

No fundo, enterrada sob todos os desafios e oportunidades de medição que descrevemos, esconde-se uma questão incisiva: como obter o conhecimento necessário para fazer tudo?

A medição é – ou pelo menos deveria ser – um negócio técnico. Portanto, para fazer isso bem, mais cedo ou mais tarde você precisará ter conhecimento técnico ou ter acesso a alguém que o tenha.

Chamamos-lhe uma questão “pontual” porque as organizações muitas vezes lutam com ela. Muitas empresas, especialmente as mais pequenas, carecem de conhecimentos internos e, por isso, dependem de peritos externos. No entanto, escolher e gerenciar fornecedores técnicos quando você não tem experiência tem seus desafios. Um número crescente de grandes empresas emprega, portanto, especialistas internos. Esta abordagem também não está isenta de desafios. Para começar, existe mais de um tipo de experiência em medição e nem sempre é claro saber de qual você precisa.

Depois, há a questão de qual a melhor forma de posicionar, estruturar e implantar esse recurso.

Neste capítulo, examinamos essas questões. São fundamentais porque sem acesso aos conhecimentos especializados certos nos locais certos, é pouco provável que as decisões tomadas sobre se e como fazer medições sejam suficientemente informadas. E, em nossa experiência, o maior fator que impede as empresas de fazer com que a medição funcione melhor para elas é a falta de compreensão.

Começamos examinando as opções de contratação de expertise. Voltamo-nos então para a questão de como selecionar, contratar e gerenciar fornecedores.

Fontes de especialização

As organizações têm quatro opções básicas quando se trata de obter o conhecimento necessário para selecionar, gerenciar e usar a medição:

- Use fornecedores.
- Nomear consultores independentes e freelancers.
- Treinar pessoal de RH.
- Empregue seus próprios especialistas.

Muitas pequenas e médias empresas têm pouca escolha na forma como abordam a questão. A extensão da sua utilização de medição não justifica a contratação de um especialista na área ou a formação de pessoal interno, pelo que têm de contar com fornecedores externos.

Para empresas um pouco maiores, entretanto, existem duas opções adicionais. Primeiro, eles podem treinar pessoal-chave (geralmente RH) em métodos ou ferramentas específicas. Por exemplo, os gestores de RH são frequentemente treinados na utilização de testes psicométricos. Isto permite a utilização informada de testes específicos e poupa dinheiro a longo prazo, evitando a necessidade de recorrer a fornecedores externos.

Mas por mais habilidosos que estes indivíduos possam ter na utilização de determinados métodos ou testes, este tipo de formação não proporciona um conhecimento técnico mais profundo ou uma visão ampla do mercado. Portanto, outra opção para as empresas, cada vez mais comum, é contar com um especialista independente para ajudá-las a navegar no mercado de medição. São especialistas que já trabalham na área há algum tempo e conhecem os fornecedores da área. Seu papel é diferente daquele dos fornecedores, pois atuam apenas como consultores e não se envolvem na entrega. Eles normalmente ajudam as empresas a identificar quem e o que medir e quais fornecedores e ferramentas usar. Eles também podem aconselhar sobre a melhor forma de extrair valor dos resultados. Obviamente, o seu envolvimento aumenta os custos globais. A vantagem de utilizá-los é que pode ajudar a garantir que o investimento em medição seja um dinheiro bem gasto.

Para empresas maiores, existe outra opção: contratar seus próprios especialistas.

Existem cinco tipos de funções que os especialistas técnicos costumam desempenhar nas organizações:
Distribuidor.

- Algumas grandes organizações têm suas próprias equipes internas de avaliação. Às vezes, concentram-se apenas num processo específico, como a gestão de centros de avaliação para licenciados. Outras vezes, eles podem fornecer uma variedade de serviços. Pesquisa sobre o custo

os benefícios da entrega interna são limitados, mas parece não ser mais caro do que usar bons fornecedores externos. O principal benefício de empregar equipes internas é o controle extra que isso traz sobre a qualidade.

Há também uma sugestão de que, uma vez que estas pessoas têm um melhor conhecimento do negócio, podem fazer melhores julgamentos sobre o quão bem os indivíduos se enquadram, embora ainda não tenha sido feita qualquer investigação definitiva para testar esta suposição. Além disso, uma vez que esta função interna oferece menos variedade do que uma função semelhante com um fornecedor, as empresas podem ter dificuldades em atrair e reter os melhores avaliadores.

- *Designer*. Embora seja cada vez mais raro, algumas organizações concebem os seus próprios métodos e ferramentas. Os elementos mais comuns criados são entrevistas, centros de avaliação e ferramentas de feedback de 360 graus. Raramente, as empresas também podem conceber a sua própria psicometria. A função, muitas vezes combinada com uma função de entrega, requer obviamente conhecimentos técnicos consideráveis.
- *Gerente*. Mais comum é nomear especialistas internos para gerenciar processos de medição de projetos e supervisionar o trabalho dos fornecedores. Esses indivíduos geralmente ocupam cargos de nível médio no centro das empresas, embora às vezes sejam empregados em unidades de negócios específicas. A função raramente aborda a estratégia de medição; em vez disso, concentra-se em projetos ou processos de medição específicos. A ideia de recorrer a especialistas em vez de gestores de projetos genéricos é que a sua experiência lhes permitirá garantir a obtenção de melhores resultados. Um risco comum aqui, porém, pode ocorrer quando um fornecedor é nomeado e defendido por um executivo sênior. O fornecedor pode acreditar que reporta a este indivíduo e não ao perito, comprometendo assim o papel do perito. Na nossa experiência, portanto, esta função só pode proporcionar valor real quando os gestores especialistas têm controlo e autoridade genuínos sobre as atividades dos fornecedores.
- *Corretor*. A função de corretor interno às vezes contém elementos da função de gestor, mas também envolve o especialista atuando como consultor interno. A função normalmente é posicionada no centro de um negócio e costuma ser chamada de centro de especialização. Os corretores são um recurso para todo o negócio e podem aconselhar sobre todos os assuntos relacionados à medição. Um cenário comum é uma unidade de negócios ou equipe solicitar assistência para obter um determinado processo ou ferramenta de medição. A

o corretor pode então consultar sobre que tipo de solução atenderá às necessidades do negócio e ajudar a selecionar e adquirir a melhor ferramenta ou serviço. A função pode, portanto, fornecer uma alavanca útil para impulsionar práticas consistentes em toda a empresa. Os corretores podem estabelecer padrões, garantir uma boa recolha de dados e promover a utilização eficaz dos resultados da medição a nível local.

- *Proprietário estratégico.* A última função, cada vez mais comum, desempenhada pelos especialistas é a de proprietário estratégico da medição de talentos. Muitas vezes inclui elementos das funções de gestor e corretor, mas vai além delas.

Os proprietários estratégicos são responsáveis pelo desenvolvimento da estratégia e das políticas de medição de uma organização. Frequentemente, eles possuem muitos ou todos os processos de avaliação da organização. E, fundamentalmente, são responsáveis por aproveitar os dados de medição para informar os processos de outras pessoas. O grande benefício que a função traz é que os interesses de longo prazo e entre unidades, como a criação de inteligência de talentos, podem ser melhor atendidos.

Contudo, para que o papel de proprietário estratégico proporcione estes benefícios, duas coisas têm de ser verdadeiras. Primeiro, a pessoa deve ser um especialista em medição, com profundo conhecimento técnico, e um operador organizacional qualificado que possa influenciar nos níveis superiores. É cada vez mais comum que não especialistas chefiem áreas de RH, incluindo gestão de talentos e aprendizagem. Se isso é aconselhável para qualquer área é discutível, mas para medição não é absolutamente. Nenhuma outra área está tão permeada por questões profundamente técnicas. E a menos que os indivíduos os compreendam, a sua eficácia ficará comprometida.

Em segundo lugar, a função deve ser posicionada corretamente na estrutura organizacional. É importante que os proprietários estratégicos fiquem fora de qualquer equipe de recrutamento, aprendizagem ou desenvolvimento. Isso ocorre porque quando eles residem em uma dessas equipes, a função invariavelmente fica isolada dentro dessa equipe. Por exemplo, conhecemos um chefe de avaliação que trabalha numa grande empresa global e reporta ao diretor de recrutamento. A intenção era que sua função se concentrasse em todos os aspectos da medição, não apenas na contratação. Mas como os responsáveis pela aprendizagem e desenvolvimento o veem como parte do recrutamento e querem manter o controlo das suas próprias áreas, tendem a evitar trabalhar através dele sempre que possível.

Mesmo quando os especialistas são contratados num nível supostamente superior – e, portanto, mais estratégico –, o seu papel acaba muitas vezes por ser de natureza bastante tática. E é esta falta de conhecimentos a um nível genuinamente superior que explica muitas das questões de implementação que descrevemos. É por isso que muitas vezes falta estratégia, é por isso que os dados são usados com tão pouca frequência e é por isso que a prática tende a variar entre empresas. Muito poucas grandes empresas com experiência o possuem nos lugares certos.

Tipos de especialistas

Parte da razão pela qual as empresas carecem de conhecimentos técnicos suficientes tem sido a sua falta de compreensão do valor que a medição do talento pode acrescentar, para além do simples apoio às decisões individuais das pessoas. Vista como uma questão tática e quase operacional, tem sido tratada e posicionada como tal. Outra parte da razão, porém, é a falta de conhecimentos especializados adequados.

À primeira vista, não faltam especialistas, mas nem sempre é fácil encontrar alguém com a combinação certa de competências.

Grupos de Especialistas

Uma forma de pensar sobre o tipo de especialização necessária é considerar três grupos sobrepostos de especialistas: psicólogos industriais/ocupacionais, psicometristas e consultores:

- *Psicólogos industriais/ocupacionais (I/OPs)*. Os psicólogos especializados em atuação em empresas são conhecidos como psicólogos industriais ou ocupacionais e geralmente são certificados por associações nacionais. A sua formação e, portanto, a sua abordagem global, é impulsionada principalmente pela investigação e pela teoria. Existem duas comunidades principais de I/OPs: os académicos, que trabalham em universidades e escolas de negócios e realizam a maior parte da investigação, e os profissionais, que trabalham em consultorias ou diretamente para empresas. Como profissão, eles trazem um profundo conhecimento técnico e uma ampla compreensão dos diversos métodos de medição. No entanto, são frequentemente acusados de falta de pragmatismo e de se concentrarem excessivamente nas melhores práticas em detrimento de práticas adequadas à finalidade. Um exemplo disso é a sua defesa de

entrevistas estruturadas descritas no [capítulo 4](#). Na nossa experiência, esta caracterização provavelmente não é justa para a profissão como um todo. Na verdade, alguns dos membros mais proeminentes da profissão pronunciaram-se sobre o assunto, concordando com muitas das críticas. No entanto, tal como acontece com todas as outras profissões, há muita variabilidade nos I/OPs, e alguns deles podem ser muito pragmáticos e comerciais.

- *Psicometristas*. Como o nome sugere, os psicometristas normalmente se especializam no desenvolvimento de testes psicométricos. Frequentemente, são I/OPs, mas também podem ser matemáticos. Como grupo, eles provavelmente têm uma compreensão mais profunda dos aspectos técnicos da medição do que qualquer outra pessoa. No entanto, poucos têm experiência empresarial e menos ainda têm a capacidade de explicar aspectos técnicos complexos em termos simples que os utilizadores empresariais possam compreender. Como resultado, as consultorias que os empregam muitas vezes os mantêm afastados dos clientes e raramente são contratados diretamente pelas empresas. No entanto, se você conseguir encontrar um bom psicometrista que conheça a realidade da operação em um ambiente corporativo e seja capaz de explicar as complexidades matemáticas da medição em termos facilmente compreensíveis, então você encontrou o Santo Graal da experiência em medição.
- *Consultores*. Assim como os psicometristas, os consultores são frequentemente I/OPs. Outros tipos de psicólogos, como psicólogos educacionais, forenses e de aconselhamento, são comuns. Alguns fornecedores também empregam não psicólogos treinados em métodos de medição. Conhecemos um grande fornecedor global, por exemplo, que defende as qualidades de ex-padres. Outra emprega principalmente ex-empresários. Estas formações variadas significam que os consultores podem carecer de algum conhecimento técnico que os I/OPs trazem, mas podem compensar isso com a sua experiência na implementação de processos de medição.

Compreender as diferenças entre estes grupos pode ser útil, mas ao tentar selecionar indivíduos para empregar, pode ser mais útil pensar em termos de competências.

Normalmente identificamos cinco: Conhecimento técnico

- Experiência em
- consultoria no fornecimento e implementação de uma variedade de processos de medição em uma variedade de negócios

- Pragmatismo e comercialidade (experiência comercial – a capacidade de operar eficazmente dentro das organizações)
- Credibilidade nos níveis seniores de uma empresa
- Conhecimento de mercado

Utilizando estas qualidades, podemos identificar o tipo de indivíduo necessário para cumprir cada um dos cinco principais papéis de medição descritos acima (ver [tabela 8.1](#)).

Tabela 8.1 Requisitos de Competência das Cinco Funções Básicas de Medição

Role	Competencies				
	Technical Understanding	Consulting Experience	Business Experience	Senior Credibility	Market Knowledge
Deliverer	O	X	O	O	—
Designer	X	O	O	—	X
Manager	X	X	X	O	O
Broker	O	X	O	O	X
Strategic owner	X	X	X	X	X

X = highly desirable. O = nice to have. — = not required.

Encontrar a combinação certa Como acontece

com qualquer outra função, é importante encontrar pessoas com a combinação certa de experiência e habilidades. O desafio mais comum aqui é conseguir pessoas que tenham conhecimento técnico e experiência empresarial. O cerne desta questão é frequentemente visto como a aparente lacuna que existe entre o mundo científico de I/OP e o mundo comercial e pragmático dos negócios. Justa ou injustamente, as empresas tendem a ver os I/OPs como estando mais focados na elaboração de medidas que sejam tão boas quanto possível na medição do que na elaboração de medidas que ajudem as empresas a funcionar melhor. Contudo, as instituições de formação em I/OP mostram pouca inclinação para mudar a sua abordagem. E por que deveriam? Eles argumentariam que seu trabalho é produzir profissionais que conheçam I/OP, e não produzir pessoas para empresas. Como é pouco provável que o problema seja resolvido tão cedo, as empresas precisam de encontrar as suas próprias soluções.

Uma opção óbvia é empregar I/OPs de nível júnior e depois promovê-los, ensinando-os gradualmente como operar num negócio como qualquer outro.

outro. Mas como poucas empresas possuem grandes equipes de I/OP que dão espaço para progressão, essa geralmente não é uma opção viável. Uma alternativa é empregar “segundos empregos”: I/OPs que obtiveram alguma experiência comercial inicial em outras organizações. No entanto, esta opção, embora mais viável para muitas empresas, é limitada pela dimensão relativamente pequena do mercado de trabalho de I/OP.

Por fim, existe a opção de contratar consultores internos. A ideia é que eles podem não ter experiência de atuação empresarial, mas têm experiência de atuação em parceria com empresas e tendem a ser bastante pragmáticos. No entanto, podem ser difíceis de atrair e a transição dos consultores nem sempre é fácil, uma vez que as qualidades necessárias para ter sucesso em ambientes corporativos tendem a ser diferentes daquelas exigidas nas consultorias.

Como nem sempre é fácil encontrar as pessoas certas, muitas empresas terceirizam efetivamente a medição. Não é uma solução ideal porque há algumas coisas que os fornecedores externos não podem fazer. A avaliação do seu próprio trabalho, por exemplo, não pode – ou pelo menos não deveria – ser deixada a eles. Eles também não podem gerenciar resultados e vinculá-los a outros dados de talentos da empresa. Além disso, embora muitos aspectos da medição possam ser terceirizados, ainda existem questões sobre como escolher e trabalhar de forma mais eficaz com os fornecedores. E quando uma empresa não tem outro acesso a conhecimentos especializados em medição, pode ser difícil fazê-lo bem. No entanto, existem coisas que você pode fazer.

Usando fornecedores

A grande maioria das empresas com as quais trabalhamos depende, pelo menos até certo ponto, de fornecedores externos. Na verdade, estudos mostram que a medição está entre as atividades de RH mais frequentemente terceirizadas. Não há nada de errado com isso: pode ser uma estratégia eficaz. O grande *problema* aqui é que a terceirização só é eficaz quando as empresas sabem como selecionar, contratar e gerenciar fornecedores de medição.

No restante deste capítulo, apresentamos algumas orientações simples sobre como fazer cada uma dessas três coisas. Antes de fazermos isso, porém, vejamos brevemente a situação do mercado hoje.

O Estado do Mercado

O grande número de fornecedores é impressionante. A escolha parece interminável. Historicamente, porém, eles se dividiram em dois grupos claros. Por um lado, existem fornecedores especializados em psicometria e feedback de 360 graus, que criam e vendem principalmente testes e ferramentas. Do outro lado estão as consultorias de medição geral, que fazem coisas como gerir centros de avaliação e fornecer avaliações psicológicas individuais, mas envolvem-se em quase tudo relacionado com a medição e desenvolvimento de talentos (ver [tabela 8.2](#)).

Tabela 8.2 Exemplos dos dois grupos de fornecedores

Fornecedores	Fornecedores Generalistas
especializados SHL (anteriormente conhecida como Saville & Holdsworth, agora de propriedade dos EUA)	DDI (empresa privada, global e sediada nos EUA)
OPP (que opera nos Estados Unidos em parceria com CPP e ipat)	PDI (baseado nos EUA e global)
Saville Consulting (formada por um dos fundadores da SHL)	YSC (com sede no Reino Unido e global)
TalentQ (formado pelo outro fundador da SHL)	Cubiks (baseado na Europa e global)

A linha entre esses dois campos sempre foi tênue (a Cubiks, por exemplo, é especializada em psicometria e sistemas de feedback de 360 graus).

Mas a recessão que começou em 2007 fez com que a linha se tornasse cada vez menos distinta.

Muitas empresas de medição tiveram bons resultados durante a recessão, impulsionadas por reestruturações empresariais e pela maior cautela nas decisões de contratação. Nem todo mundo se saiu bem, é claro. As consultorias gerais pareciam ter se saído melhor do que os fornecedores especializados em psicometria e feedback de 360 graus. E devido à natureza sensível da reestruturação, as empresas tendem a recorrer a fornecedores de renome e de confiança, deixando muitas das empresas mais pequenas em dificuldades. Houve, portanto, alguma consolidação dentro da indústria, com uma tendência gradual para as empresas maiores adquirirem fornecedores menores.

No entanto, o espaço de mercado foi radicalmente alterado por novos participantes em 2011 e 2012. Em 2011, dois dos maiores fornecedores especializados em psicometria, a SHL e a Previsor, fundiram-se num acordo há muito previsto. Então, em meados de 2012, uma empresa até então desconhecida no setor de medição, o Corporate Executive Board, comprou a agora gigante SHL-Previsor e uma respeitada empresa de medição geral dos EUA chamada Valtera.

Ao mesmo tempo, as empresas de pesquisa têm vindo a desenvolver os seus negócios de medição num esforço para diversificar os seus rendimentos. A Korn/Ferry, em particular, iniciou uma onda de compras, adquirindo pessoal e uma série de pequenas empresas, antes de adquirir a outrora líder de mercado em avaliação, a PDI.

Outras empresas de pesquisa, como a Heidrick & Struggles e a Egon Zender, seguiram o exemplo, embora pareçam mais focadas no crescimento orgânico dos seus negócios de medição existentes. A expansão destas empresas não se prende apenas com a dimensão: os seus produtos e serviços também se expandiram.

Tradicionalmente, operavam com preços totalmente diferentes dos das consultorias especializadas em avaliação e desenvolvimento, cobrando duas a três vezes mais. Alguns ainda o fazem, embora não haja provas de que tenhamos conhecimento de que estes custos mais elevados equivalem a melhores validades preditivas.

Muitos deles, no entanto, lançaram novos serviços e produtos com preços que competiriam diretamente com o mercado de medição convencional. Ainda não se sabe se eles terão sucesso. Por exemplo, conhecemos muitos profissionais de RH que acreditam firmemente que as empresas de headhunting não devem chegar perto dos seus talentos e que a medição e a pesquisa devem ser mantidas independentes. As empresas de pesquisa argumentariam que os seus negócios de avaliação são separados dos seus braços de headhunting. No entanto, suspeitamos que as reservas de muitos profissionais de RH permanecerão e, assim, limitarão o papel dos headhunters no mercado. No entanto, eles são players e têm uma fatia crescente do mercado.

Finalmente, pairando na borda desta imagem estão dois grupos. Primeiro, existem rumores persistentes de que algumas das grandes consultorias empresariais poderão tentar entrar no mercado de medição através de uma grande aquisição.

Em segundo lugar, existem os picos gêmeos da IBM e da Oracle. Em 2012, cada um deles concluiu uma compra de alto perfil de uma empresa que combinava um sistema de aquisição de talentos (para gerenciar processos de recrutamento) com produtos de medição (a IBM comprou a Kenexa e a Oracle comprou a Taleo). Muitos prestadores de serviços psicométricos especializados estão a acompanhar atentamente estes desenvolvimentos, e alguns parecem estar a diversificar-se para o espaço geral de consultoria de medição como uma contingência.

Portanto, tem havido muito movimento no mercado e é provável que haja mais. A tendência geral parece ser que muitas empresas de médio porte foram compradas ou excluídas, deixando uma mistura de grandes consultorias e empresas

bem pequenos. Estas empresas mais pequenas são geralmente demasiado pequenas para que os seus homólogos maiores se preocupem, mas a sua base de custos mais baixa significa que podem ser atractivas para as organizações.

A actual ronda de consolidação está, sem dúvida, atrasada e promete coerir o que tem sido historicamente um mercado fragmentado. É algo que acolhemos e vemos como uma boa notícia para as organizações, facilitando-lhes a navegação no mercado e a escolha do produto e fornecedor a utilizar.

No entanto, como observadores independentes neste domínio, também vemos a actual ronda de consolidações com alguma preocupação, uma vez que existe uma tendência notável entre muitos dos novos participantes no mercado para rentabilizar o capital intelectual das empresas de medição através da promoção de produtos genéricos e globais.

Esta abordagem pode certamente facilitar a escolha de produtos de avaliação para as empresas. Mas o problema desta abordagem, como mostrámos no [capítulo 3](#), é que quanto mais genéricas forem as medidas, menor será a probabilidade de atingirem validades elevadas e ajudarem as empresas a medir a adequação. A nossa preocupação, portanto, é que a intervenção de novos intervenientes sem uma longa tradição numa área técnica muito especializada traga consigo uma série de produtos e serviços genéricos e monetizados, prontos a utilizar, que parecem bons mas não são tão eficazes.

Como seleccionar fornecedores

Como, então, as empresas devem escolher um fornecedor? O assunto merece um livro por si só, e os critérios utilizados variam de acordo com negócios e produtos.

No entanto, vale a pena observar alguns princípios gerais.

Conduza um processo de seleção adequado.

Um dos erros mais comuns que as empresas cometem ao seleccionar fornecedores é não seguir um processo adequado. Na falta de conhecimento técnico e diante de um número esmagador de opções, muitos líderes de RH e de negócios têm um fornecedor ou ferramenta favorita que procuram usar sempre que possível. O processo de seleção pode, assim, tornar-se uma cobertura para a seleção de um favorito pré-determinado. Isto é um mau negócio em qualquer processo de aquisição, e não menos em termos de medição. Sem concorrência genuína entre os fornecedores, a probabilidade de alcançar soluções económicas e de alta qualidade é claramente

reduzido. Portanto, siga um processo adequado. O favorito pré-concurso ainda pode vencer, mas a concorrência colocará o verdadeiro valor da sua aposta em perspectiva.

Selecione uma medida, não um fornecedor.

Uma questão relacionada é que, por não terem experiência na área, algumas empresas simplesmente escolhem o fornecedor com o qual sentem que têm a melhor química. Do ponto de vista empresarial, não é uma ideia totalmente má.

Uma de nossas regras básicas é nos perguntar se, se as coisas derem terrivelmente errado, confiaríamos em um fornecedor para ficar ao nosso lado e lidar com o problema. Este tipo de fator de confiança ou química é um critério de seleção válido, mas não deve ser o único nem o principal. As organizações também devem investigar a qualidade dos produtos ou serviços que adquirem. Em parte, trata-se de garantir que o que compram mede precisamente o que se pretende. [Os capítulos 2 a 4](#) devem ajudar a determinar isso. [Trata-se também](#), em parte, de questionar a validade das medidas. Isto é especialmente importante tendo em conta a crescente evidência de enviesamento de relatórios: a tendência de alguns fornecedores, embora apresentem validades como científicas, de reportar estes números selectivamente de uma forma que exagera a eficácia das suas ferramentas. O guia para questionar a validade que apresentamos no [capítulo 5](#) pode ajudar aqui. [Não importa](#) como você faça isso, é importante não presumir que as medidas sejam eficazes ou considerar as reivindicações dos fornecedores pelo valor nominal. Sempre os questione.

Procure experiência.

Embora tenhamos acabado de dizer que você deveria se concentrar mais na medida do que no fornecedor, um aspecto crítico dos fornecedores é o seu nível de especialização. Com a avaliação psicológica individual em particular, é indiscutivelmente mais importante escolher os avaliadores certos do que concentrar-se no processo de medição. (Para saber mais sobre como selecionar um fornecedor de avaliação psicológica individual, consulte o apêndice.) Com fornecedores menores, procure pessoas que vieram de fornecedores maiores e mais estabelecidos. Por exemplo, todos os fundadores da VesseyHopperMcVeigh, com sede no Reino Unido, aprenderam seu ofício na SHL. Em fornecedores maiores, o histórico dos indivíduos também é importante, mas outra fonte útil de insights pode ser a origem do negócio em geral, uma vez que fusões e aquisições podem ocultar de quem você realmente está comprando. Por exemplo, a aquisição da IBM Kenexa é mais conhecida pela sua aquisição de talentos

sistemas, mas em 2006 Kenexa comprou uma respeitável empresa de psicométrica chamada PSL. E embora algumas pessoas possam não ter ouvido falar da Cubiks (um dos maiores fornecedores globais), as suas origens estão no PA Consulting Group, uma das consultorias de gestão mais conhecidas do mundo.

É claro que as reputações e os antecedentes nem sempre são o que parecem ser. Um ou dois grandes fornecedores de psicométrica parecem ter perdido sua reputação há algum tempo, embora seus testes tenham sido superados por ferramentas mais novas e melhores. No entanto, para empresas que não possuem conhecimentos técnicos e necessitam de os adquirir, as reputações podem ser um indicador útil.

Não selecione apenas com base no preço.

Correndo o risco de nos repetirmos, a medição é um instrumento de precisão.

Comprar apenas pelo preço é como comprar um supercarro barato e ainda esperar que seja super. Há um grau em que o custo é simplesmente o que é o custo. Por exemplo, temos visto muitas organizações procurarem reduzir o custo das avaliações psicológicas individuais, apenas para que os fornecedores respondam contratando consultores menos experientes e mais baratos. Você recebe o que você paga. Isso não significa que o preço não seja importante. Obviamente, as empresas precisam garantir a solução mais econômica possível. Mas aqueles que selecionam apenas com base no preço invariavelmente são prejudicados pela qualidade.

Como contratar fornecedores

Algumas empresas colocam um forte foco na seleção de fornecedores e parecem encarar a contratação como uma formalidade. Mas muitas vezes não é. E se errarem, o relacionamento com o fornecedor raramente dará certo. As empresas maiores têm um departamento jurídico ou de compras para ajudar nisso. Na verdade, para estas empresas, recomendamos simplificar as coisas através da utilização de um contrato padrão com todos os fornecedores de medição. As empresas menores, porém, geralmente dependem dos contratos apresentados pelos fornecedores. Qualquer que seja o caminho utilizado, há uma série de questões importantes a ter em conta para evitar as armadilhas mais comuns na contratação com fornecedores.

Para alguns, o que escrevemos abaixo pode parecer um pouco duro. No entanto, esta não é a nossa intenção e, na verdade, acreditamos firmemente que os contratos devem ser justos para todos

festas. Estamos apenas tentando ser claros e, se os contratos não fizerem mais nada, eles deveriam deixar as coisas claras.

Direito de propriedade intelectual.

Há alguns anos, um dos mais conhecidos fornecedores globais de medição assinou um contrato com um dos maiores fornecedores mundiais de petróleo e gás para produzir uma nova estrutura de liderança para eles. Infelizmente, a empresa de energia não verificou os detalhes do contrato ou não compreendeu o que significavam: o contrato atribuiu os direitos de propriedade intelectual (DPI) da estrutura ao fornecedor e impediu a empresa de utilizar a estrutura com quaisquer outros fornecedores. Como resultado, a empresa estava efetivamente vinculada ao uso desse fornecedor para todas as atividades de medição nos níveis de liderança. A única maneira de parar de usar o fornecedor é criar uma nova estrutura de liderança.

Os direitos de propriedade intelectual são vitais e alguns dos maiores fornecedores são alguns dos piores culpados aqui. Existem duas regras orientadoras simples. Em primeiro lugar, se uma empresa paga pela concepção de uma nova medida que não se baseia em algo em que o fornecedor já detém os DPI, então os DPI da nova medida devem pertencer à empresa. Sem debate, sem exceções. Se uma empresa paga pelo desenvolvimento de uma nova ferramenta de feedback de 360 graus ou testes de julgamento situacional, então as questões que a ferramenta compreende devem pertencer à empresa. O sistema de TI no qual a ferramenta é entregue ainda pertence ao fornecedor, mas as questões devem pertencer ao negócio. Certamente, compartilhe os DPI das perguntas com o fornecedor, mas não apenas os forneça a ele. Não deve haver laços que unam. Se um fornecedor não fizer bem o seu trabalho, as empresas deverão ser livres de se afastarem. Além disso, se um fornecedor desenvolve uma ferramenta para você às suas custas, você realmente deseja que ele use parte desse conteúdo com um de seus concorrentes?

Em segundo lugar, as empresas devem reter os DPI sobre todos os dados e resultados, mas partilhá-los incondicionalmente com o fornecedor. Portanto, se uma empresa paga para utilizar um teste psicométrico, deverá ter os DPI sobre todos os resultados e relatórios produzidos. No entanto, como os fornecedores utilizam esses dados para produzir grupos de normas e estudos, as organizações precisam compartilhar a propriedade intelectual com os fornecedores. Isso geralmente é feito através da concessão de uma "licença perpétua e isenta de royalties para usar dados de forma anônima para fins de geração de normas e

pesquisar." O princípio é que ambas as partes devem ser livres de utilizar os dados para os respectivos fins. Às vezes, os fornecedores não desejam fornecer dados a uma empresa, por exemplo, quando uma avaliação faz parte de um processo de desenvolvimento. Mas, na nossa opinião, desde que os dados sejam mantidos em segurança na equipa central de medição da empresa e a confidencialidade seja mantida, se a empresa tiver pago pelos dados, deverá poder utilizá-los.

A propriedade intelectual, então, é uma questão importante. O que está em jogo é a liberdade de uma empresa optar por trabalhar com outro fornecedor ou desistir se um fornecedor não fizer um bom trabalho. Esta liberdade é tão fundamental que temos um conselho abrangente: se um fornecedor insistir em reter DPI sobre algo novo que você paga para projetar ou se não estiver disposto a compartilhar DPI sobre dados com você, encontre outro fornecedor que o faça. Sem debate, sem exceções.

Preço total.

Em princípio, isto deveria ser mais fácil do que a questão da propriedade intelectual, mas nem sempre é. As empresas precisam de ser claras não só sobre os custos iniciais da utilização de uma medida, mas também sobre os custos totais ao longo da vida de um contrato. Obviamente, no início, muitas vezes não se tem certeza de quanto uma medida será utilizada. Mas os custos adicionais adicionais que podem surgir precisam ser especificados antecipadamente. Por exemplo, as taxas de gestão de projetos parecem cada vez mais ser vistas como um complemento. Vimos um fornecedor mostrar esses custos em um breve comentário em letras pequenas no final de sua proposta: "Uma taxa de gerenciamento de projeto de 14% será adicionada a todos os custos". Alegou que tinha separado os custos para tornar as acusações mais fáceis de compreender, mas não ficamos convencidos e, na verdade, continuamos não convencidos.

Outros custos adicionais comuns são treinamento de usuários finais para usar relatórios (que alguns fornecedores podem insistir) e treinamento de equipe para usar sistemas de administração de testes (que pode ser necessário). Com a psicometria, esteja atento a qualquer desenvolvimento de testes que possa ser necessário, como traduções adicionais ou o desenvolvimento de grupos de normas específicos para o seu negócio. Por fim, alguns fornecedores cobram uma taxa extra pela participação em reuniões de revisão anuais ou trimestrais, embora recomendamos que você não aceite tais cobranças.

A chave aqui é estar ciente dos potenciais custos adicionais e de que alguns os fornecedores são mais abertos e claros ao apresentá-los do que outros.

Reivindicações de viagens.

Geralmente, essa não é uma questão controversa, mas é uma questão a ser observada. A ideia aqui é que os fornecedores não devem cobrar pelo tempo que levam para viajar de e para qualquer local para concluir o trabalho de uma empresa se essa viagem durar menos de um determinado número de horas (porta a porta). Existem variações regionais quanto a esse número, mas geralmente é entre duas e quatro horas. Quando a viagem demora mais do que isso, o tempo total gasto na viagem normalmente é cobrado em 50% da tarifa diária normal dos consultores.

Metas, Indicadores de Desempenho e Cláusulas de Penalidade.

Todos os contratos devem estabelecer metas, indicadores de desempenho e penalidades claros. As organizações que fazem isso bem tendem a relatar níveis mais elevados de desempenho dos fornecedores e níveis mais baixos de comportamento oportunista dos fornecedores. A parte que muitas vezes é esquecida são as cláusulas de penalidade. No entanto, são essenciais, uma vez que estabelecem os limites do desempenho aceitável. Tenha em mente, porém, que esta é uma via de mão dupla. Os fornecedores podem querer estabelecer suas próprias cláusulas de penalidade e, na maioria das vezes, apoiamos isso.

Afinal, os contratos precisam ser justos para todas as partes.

Cláusulas de Rescisão.

Por último, mas não menos importante, não deverá haver qualquer penalização se uma empresa rescindir um contrato. Às vezes, um fornecedor oferece uma taxa reduzida de configuração ou design para atrair empresas, mas compensa isso aplicando taxas mais altas por avaliação ou presumindo que receberá uma determinada quantidade de negócios. Nestas situações, poderá querer uma cláusula de rescisão que vincule as empresas por um determinado período e, assim, dê ao fornecedor a oportunidade de recuperar os seus custos de instalação. Em nossa experiência, é melhor pagar uma taxa de instalação mais alta e ter a liberdade de desistir se algo der errado do que escolher custos de instalação mais baixos às custas de estar vinculado a um fornecedor.

Como gerenciar fornecedores Quando se

trata de gerenciar fornecedores de medição, todas as diretrizes usuais se aplicam, incluindo ser claro sobre as expectativas e comunicar-se abertamente. Certifique-se, então, de que haja revisões regulares

reuniões e, sempre que possível, fomentar um espírito de parceria. No entanto, há uma série de questões que são particularmente relevantes para os fornecedores de medição.

Fornecedores a bordo.

Sem um plano de integração, pode ser difícil garantir que os fornecedores tenham o nível necessário de compreensão sobre o negócio e a sua cultura para desenvolver e fornecer soluções eficazes. Com métodos como centros de avaliação e avaliação psicológica individual, por exemplo, os avaliadores precisam de compreender o negócio se quiserem fazer julgamentos precisos sobre o nível de adequação dos indivíduos ao mesmo.

Se você estiver usando esses métodos, é importante organizar uma introdução ao negócio para a equipe de avaliadores do fornecedor. A introdução deve familiarizá-los com a estratégia e cultura da empresa e aconselhar sobre os tipos de pessoas que tendem a ter um bom desempenho no negócio: ou seja, aquelas que tendem a se adaptar bem à cultura, a ter um bom desempenho e a serem promovidas. Também é importante marcar uma conversa entre o avaliador e o gerente ou gerente de contratação do indivíduo que está sendo avaliado. O gestor pode então aconselhar sobre os desafios que o indivíduo enfrentará na função e as partes interessadas com as quais terá de trabalhar e interagir.

Obviamente, com medidas como a psicometria, estes passos não são tão relevantes. No entanto, para processos em que um avaliador faz julgamentos, estes podem ser críticos. Por isso somos continuamente surpreendidos pela falta de atenção que lhes é dada. Muitas empresas parecem presumir que os fornecedores têm conhecimento do negócio e, portanto, pulam esta etapa. No entanto, ao fazê-lo, correm o risco de limitar a eficácia de quaisquer medidas, uma vez que sem estas instruções, os avaliadores não podem medir com precisão a adequação.

Avalie os fornecedores.

No início de 2011, o parlamento romeno reuniu-se para discutir uma nova lei controversa: que as bruxas e os adivinhos romenos que fazem previsões sobre o futuro deveriam ser penalizados se as suas previsões não se concretizassem.

Correndo o risco de sermos amaldiçoados, achamos que é uma boa ideia, e não apenas para bruxas. Os fornecedores de medição estão efetivamente fazendo previsões sobre o futuro – sobre quem provavelmente terá sucesso e quem não terá. No entanto, todas as empresas

muitas vezes compram medidas sem verificar posteriormente se as medidas são genuinamente preditivas. Na verdade, nunca deixamos de nos surpreender com o número de empresas que elogiam os seus fornecedores, mas não possuem dados concretos produzidos internamente para apoiar isso. Dado que as empresas invariavelmente adquirem mais medidas, este é um negócio extraordinariamente mau.

É por isso que no [capítulo 6](#) descrevemos a necessidade de avaliar o impacto das medidas como um dos quatro fundamentos para fazer a medição funcionar. E, como observamos ali, trata-se mais do que simplesmente verificar se as medidas funcionam após o fato. Medir a eficácia é um elemento-chave para adaptar as ferramentas às necessidades específicas das empresas e, se isso não for feito, as organizações estarão a limitar a eficácia das medidas.

Aproveite as forças do mercado na gestão de fornecedores.

As organizações maiores costumam usar vários fornecedores, mas poucas têm um plano ativo para aproveitar as forças de mercado que podem ser criadas por ter mais de um fornecedor. Esta é uma oportunidade perdida, uma vez que a investigação mostra que as forças de mercado criadas pela concorrência entre fornecedores podem resultar em melhores níveis de serviço e custos reduzidos.¹ Há três coisas em particular que as empresas podem fazer aqui: não deixar o conjunto de fornecedores crescer demasiado, medir o desempenho dos fornecedores e disponibilizar amplamente esses dados de desempenho.

Por exemplo, ao estabelecer um processo de avaliação psicológica individual para novos funcionários de nível superior numa grande empresa multinacional de energia, percebemos que o grande número de locais significava que precisaríamos de mais de um fornecedor. Lançamos, portanto, o que chamamos de mercado calibrado guiado. Selecionamos três fornecedores e concordamos com um formato comum para os IPAs, um processo comum para agendá-los e relatórios comuns e padronizados. Também utilizamos contratos padronizados para garantir que os termos e condições fossem os mesmos para cada fornecedor. O único elemento que diferia entre eles era o preço. Em seguida, demos às diversas unidades de negócios a escolha de qual dos três fornecedores selecionar. Reunimos os fornecedores regularmente para calibrar os julgamentos e monitorar estatisticamente suas tendências de classificação. Também medimos o seu desempenho em diversas dimensões e disponibilizamos essas informações continuamente às unidades de negócios. Por fim, ao final de cada ano, avaliamos se deveríamos manter os fornecedores ou substituir alguns ou todos eles. O negócio

adorei poder escolher e temos certeza de que alcançamos um processo de melhor qualidade e custos mais baixos ao adotar essa abordagem.

Cuidado com sistemas fechados.

Uma forma pela qual as organizações procuram controlar a qualidade dos fornecedores em diversas unidades de negócios é usar listas de fornecedores preferenciais. Embora estas listas tenham os seus benefícios, é fundamental ter um mecanismo para promover novos fornecedores na lista e remover dela os fornecedores existentes. Sem esse mecanismo, a capacidade das empresas de aplicar pressões de mercado aos fornecedores será limitada.

Invista em habilidades de gerenciamento de fornecedores

Pesquisas mostram que o gerenciamento eficaz de fornecedores é o fator mais significativo sob o controle de uma empresa para garantir resultados bem-sucedidos com os fornecedores.² No entanto, muitas empresas parecem presumir que os funcionários já possuem essas habilidades. Não faça essa suposição. Dadas as grandes quantias que algumas empresas gastam com fornecedores, é vital investir em habilidades de gerenciamento de fornecedores.

No caminho certo para uma implementação bem-sucedida

Nos três capítulos anteriores, analisamos os desafios e oportunidades na implementação da medição. Estabelecemos quatro bases claras para fazer a medição funcionar e garantir que ela tenha o impacto que deveria. Vimos como aproveitar ao máximo os resultados e transformar todos os dados de talentos produzidos em inteligência de talentos, capaz de fazer mais do que apenas informar as decisões individuais das pessoas. E agora, neste capítulo, analisamos como obter o conhecimento necessário para fazer tudo isso. Consideramos como selecionar, contratar e gerenciar fornecedores e como as empresas que empregam especialistas internos podem garantir que tenham o tipo certo de experiência nos lugares certos para fazer uma diferença real.

A implementação tem sido o lado esquecido da medição. Todas as manchetes parecem ter ido para a seleção de produtos e fornecedores. E quando a implementação foi considerada, tendeu a ser em termos de

o gerenciamento do projeto ou as comunicações envolvidas. Estas são importantes e não queremos minimizá-las. Mas a medição não é igual a qualquer outro processo de negócios. Tem peculiaridades e idiossincrasias que requerem atenção especial e, se as ignorarmos, corremos o risco de minar a eficácia e o valor das medidas.

Mais do que qualquer outra coisa, foi esse lado negligenciado da medição que nos levou a escrever este livro. Se não retirar mais nada, esperamos que tenha adquirido uma maior consciência destas questões de implementação, uma sensação de que agora sabe o que fazer em relação a elas e uma crença de que o pode fazer.

Notas

[1.](#) Klaas, BS, McClendon, J. e Gainey, TW (1999). Terceirização de RH e seu impacto: O papel dos custos de transação. *Psicologia Pessoal*, 52(1), 113–136.

[2.](#) Enlow, S. e Ertel, D. (2006). Alcançando o sucesso da terceirização: gerenciamento eficaz de relacionamento. *Revisão de remuneração e benefícios*, 38, 50–55.

9

Fazendo a medição funcionar

Neste livro, exploramos e explicamos algumas das complexidades da produção de boa inteligência de talentos. Reconhecemos as complexidades de medir o talento, ao mesmo tempo que mostramos como, com um pouco de compreensão, muitas das soluções podem ser simples. E defendemos que, para que a medição do talento funcione, não pode ser considerada um dado adquirido ou tratada como uma actividade periférica.

Todas as empresas utilizam medições até certo ponto, mesmo que seja apenas na forma de entrevistas informais e não estruturadas. Fornece-lhes a ajuda muito necessária, fundamentando em evidências as suas decisões pessoais. Quando bem feita, a medição pode melhorar os processos de seleção, resultando em melhor desempenho no trabalho, tempo acelerado para produtividade total e redução das taxas de insucesso e rotatividade de funcionários.

No entanto, em muitas empresas, se não na maioria, a medição não está a funcionar bem e não está a ter o impacto que deveria. Muitas vezes faltam conhecimentos especializados e compreensão. Ou a coisa errada é medida, ou é avaliada usando o tipo errado de ferramenta, ou é usada de forma errada. Outras vezes, os resultados – os resultados da medição – são utilizados apenas de forma limitada.

Este livro, portanto, nasceu em parte da frustração de que, repetidas vezes, nos perguntamos como as empresas podem não conseguir acertar algo que é tão fundamental. É *fundamental* também. Pode não ser a principal ação do RH, mas sustenta grande parte, se não a maior parte, da gestão de talentos e da atividade de desenvolvimento. Mas só pode fazer isso se funcionar.

Para agravar a nossa frustração está o conhecimento de que as soluções necessárias para fazer a medição funcionar não são difíceis nem caras. Eles são principalmente uma questão de saber o que fazer e ter vontade de fazê-lo. Está no poder e na missão das empresas fazer com que a medição funcione. É um

oportunidade esperando para ser aproveitada. E dados os crescentes desafios de talento que as empresas enfrentam, é uma oportunidade que devem aproveitar.

Quatro etapas para fazer a medição funcionar

Nos capítulos anteriores, definimos um plano sobre o que as organizações precisam fazer. Apresentamos as questões no que esperamos ser um formato lógico. Focámo-nos primeiro em como garantir que as coisas certas são medidas, depois em que ferramentas utilizar e, finalmente, em como implementar a medição e extrair o máximo valor da informação recolhida.

Estamos cientes, porém, de que as empresas podem não se dar ao luxo de abordar as coisas nesta ordem. Podem já ter processos de medição em funcionamento e talvez nem os recursos nem a margem de manobra política para mudar muita coisa. Então, nessas situações, como as empresas devem proceder?

Etapa 1: torne-se um consumidor informado

O primeiro passo para qualquer empresa é se tornar um consumidor informado. Não se trata de ser um especialista ou de ter acesso a conhecimentos especializados. Trata-se de fazer as perguntas certas e analisar as questões certas. Trata-se de ser capaz de distinguir uma ferramenta boa de uma ferramenta ruim e de ser capaz de ver através da próxima moda de medição ou mito do tipo inteligência emocional. Mais especificamente:

- Use o guia dos [capítulos 2 e 3](#) para entender melhor quais fatores ou sinais de talento você precisa medir, sem esquecer a validade incremental.
Atualmente as empresas dependem em grande parte dos seus fornecedores para compreender a sua procura por eles. Isto tem que mudar.
- Leia o [capítulo 4](#) para ajudá-lo a entender quais tipos de ferramentas você precisa usar para medir.
- Consulte os guias para entender a validade no [capítulo 5](#) e o [apêndice](#) para ajudar a definir quais perguntas fazer sobre as ferramentas, a fim de verificar se elas podem funcionar conforme necessário. E lembre-se:

não aceite simplesmente o que lhe é dito; esteja ciente do preconceito nos relatórios e peça evidências de que as medidas e métodos funcionam.

Passo 2: Coloque as primeiras bases no lugar No [capítulo 6](#),

descrevemos quatro bases para fazer a medição funcionar, mas se a sua margem de manobra for limitada, concentre-se apenas nas três primeiras. Eles são relativamente fáceis de implementar e podem ajudar a fornecer os dados necessários para construir um caso de negócios para agir no quarto. Mesmo que você não tenha feito essas coisas até o momento, estabeleça um limite e comece agora: Colete os

- dados centralmente. Você não precisa de um sistema sofisticado; uma planilha simples servirá. E lembre-se de coletar não apenas resultados de medições, mas também outras informações essenciais, como pontuações de desempenho e rotatividade de funcionários.
- Use pontos de dados comuns para avaliar as mesmas coisas em toda a empresa sempre que possível.
- Verifique o impacto das medidas. Certifique-se de que eles funcionam, são preditivos de sucesso e estão causando o impacto que deveriam. Encontramos muitas empresas que usam as mesmas ferramentas há muito tempo, mas não conseguem responder à pergunta básica: “Como você sabe que elas funcionam?” Isto é claramente um mau negócio – especialmente porque se estiver a recolher resultados e pontuações de desempenho, conduzir uma avaliação é simples e rápido de fazer.

Os processos e ferramentas de medição de talentos são instrumentos de precisão que requerem ajuste fino e não se deve esperar que funcionem perfeitamente imediatamente. Isto significa utilizar tanto os resultados da medição como a avaliação de como as medidas funcionam para ajustá-las, aperfeiçoá-las e melhorá-las.

Passo 3: Garantir o uso adequado Não há

como evitar: mais cedo ou mais tarde, o quarto fundamento do [capítulo 6](#) – garantir o uso adequado – precisará ser estabelecido. Temos visto empresas que falam orgulhosamente da sua longa história de utilização de medidas de talento, mas que não fizeram quase nada para garantir que os resultados das medidas de talento sejam utilizados de forma adequada. Portanto, para garantir o uso adequado:

- Se você estiver iniciando um novo processo de medição ou fazendo alterações em um já existente, comece aos poucos, talvez com um teste em uma parte do negócio. Mantenha a simplicidade e faça certo. É melhor utilizar menos métodos de medição e utilizá-los de forma eficaz do que utilizar muitos deles de forma inadequada.
- Faça a entrevista certa. É o método de medição mais básico e frequentemente utilizado. Evite sistemas de entrevistas genéricos e entrevistas totalmente estruturadas, se puder, e crie um processo simples e claro (ver [capítulo 7](#)).

-
- Concentre-se em como as decisões sobre as pessoas são tomadas, forneça diretrizes claras sobre como usar os resultados das medições e crie responsabilidade pela qualidade dessas decisões e como as medidas são usadas. Rastreie e acompanhe as decisões de contratação e promoção e revise a decisão original (consulte [o capítulo 7](#)).

-
- Use o modelo dos Três Cs para ajudar a empresa a pensar sobre algumas das complexidades envolvidas. Faça com que seja natural que os gestores questionem, para cada qualidade ou capacidade, os contextos, as consequências e as advertências (ver [capítulo 3](#)). Introduzir esta terminologia em todos os relatórios de avaliação.
 - Faça a transição da identificação de talentos para a correspondência de talentos. Concentre-se menos em se as pessoas são boas e mais naquilo em que são boas. E certifique-se de que o conceito de ajuste seja amplo. Não se trata apenas de adequação pessoa-função, mas também de adequação pessoa-organização, adequação pessoa-equipe e adequação pessoa-gerente (ver [capítulo 3](#)). Faça do fit uma parte essencial dos processos de recrutamento e promoção. Não precisa ser complicado. Na verdade, é melhor fazê-lo simplesmente do que nada.

Etapa 4: Fazer mais do que apenas medir A etapa final consiste em

usar os resultados da medição para fazer mais do que simplesmente informar as decisões e o desenvolvimento de pessoas individuais. Trata-se de usá-los para transformar seus dados de talentos administrativos em inteligência de talentos genuína.

Vincule os resultados aos dados de outras pessoas e use essas informações para orientar os processos de outras pessoas. Transforme seus dados de talentos em inteligência de talentos. A informação é a moeda da compreensão e o aproveitamento dos dados de medição pode ajudar as empresas a melhorar o seu desempenho financeiro.

Meça mais de um tipo de desempenho. Impulsione e permita que o mercado desenvolva melhores medidas para o seu melhor negócio.

Transformando o Mercado

Seguir essas quatro etapas transformará o valor e o impacto da medição de talentos em seu negócio. E, ao fazê-lo, também dará aos seus processos de gestão e desenvolvimento de talentos uma oportunidade de sucesso nos desafios que enfrentam.

Além disso, se um número suficiente de empresas tomar estas medidas, isso fará mais do que apenas fazer com que a medição funcione numa base individual: irá transformar o mercado. E o mercado precisa de transformação. Existem algumas ferramentas brilhantes e fornecedores maravilhosos, mas também muitos fornecedores que promovem medidas sem ter quaisquer dados de validade ou – talvez pior – usando dados deturpados e excessivamente positivos. Somente as empresas, os consumidores de medição, podem mudar isso.

Com algumas exceções notáveis, as ferramentas geralmente não são mais capazes de prever o sucesso hoje do que eram há trinta anos. O poder preditivo da medição estagnou em geral. Os fornecedores anunciam continuamente testes novos e aprimorados. No entanto, estamos francamente fartos de anúncios de que uma revolução na medição está a caminho. Construir uma base de dados maior ou combinar ferramentas existentes num novo formato online não conta como uma revolução.

Novamente, apenas as empresas podem mudar isso. Os fornecedores contam com as organizações para ajudá-los a resolver a questão dos critérios, medindo mais do que apenas o desempenho geral, e para ajudá-los a usar os resultados da medição para melhorar as ferramentas. As empresas terão de assumir a liderança neste domínio; a verdadeira mudança só virá quando isso acontecer.

As empresas podem ter demorado a agir, mas os crescentes desafios em termos de talentos e a necessidade de inteligência de talentos fornecem uma razão convincente para fazê-lo agora. Grandes ou pequenas, globais ou locais, as organizações precisam fazer isso da maneira certa. A boa notícia é que eles podem. A medição em si pode ser uma tarefa complexa, mas fazê-la funcionar não precisa ser.

Apêndice: Perguntas Frequentes

Este apêndice contém uma coleção de perguntas específicas e práticas que comumente nos são feitas. Existem aqui algumas questões grandes e importantes, tais como a forma de verificar se um quadro de competências é adequado para avaliação e se é possível medir a integridade. Na maioria das vezes, você não precisa ter lido o resto do livro para entender as respostas. Mas sugerimos que você leia a definição de *validade* no [capítulo 2](#), caso ainda não a tenha lido. As questões que abordamos são: **1. Por que existem tantos tipos diferentes de validade?**

2. Como posso saber se um quadro de competências é adequado para avaliar pessoas?
3. Quais são os melhores preditores de sucesso em missões internacionais?
4. É possível medir a integridade?
5. Os testes de drogas são úteis?
6. Que tipo de teste de inteligência devo usar?
7. Existem tantos testes de personalidade diferentes. Qual é o melhor?
8. Devo me preocupar com o efeito da falsificação nos resultados dos testes de personalidade?
9. Que tipo de teste de julgamento situacional devo utilizar para avaliar as necessidades de formação?
10. Quatro perguntas rápidas sobre feedback 360 graus.
11. O que devo procurar ao escolher um fornecedor para realizar avaliações psicológicas individuais?

Se desejar ver mais perguntas e respostas frequentes ou fazer sua própria pergunta, você pode fazê-lo em nosso blog online (www.measuringtalent.com).

1. Por que existem tantos tipos diferentes de validade?

Na maior parte, tentamos evitar o uso de linguagem técnica neste livro. Isto é particularmente verdadeiro quando se trata da questão da validade. Para simplificar, discutimos principalmente a validade como se fosse apenas uma coisa: a capacidade de prever o sucesso futuro no local de trabalho. No entanto, este é apenas um indicador de validade muito específico, e há outros que pode ser útil conhecer.

Sugerimos isso no [capítulo 2, quando](#) descrevemos duas verificações básicas de qualidade que os fornecedores devem fazer ao desenvolver medidas: se a medida é precisa em suas medições e se pode ajudar a prever coisas como certos comportamentos, eventos ou a chance de alguém ter sucesso. em alguma coisa.

Essas verificações equivalem aproximadamente a dois grandes conceitos no mundo da validade. A precisão é amplamente equivalente ao que os psicólogos chamam de *validade de construto*: o grau em que uma medida avalia genuinamente o que diz que faz. Então, com um teste de inteligência, ele realmente mede a inteligência?

A validade é importante porque muitos dos elementos que tentamos observar na medição de talentos são bastante subjetivos. Peça a três pessoas uma definição ampla de *adaptabilidade* e você obterá aproximadamente a mesma resposta. Mas peça-lhes que especifiquem exactamente o que envolve a adaptabilidade e quais são as melhores questões para a avaliar, e é provável que obtenha três respostas totalmente diferentes.

Para ajudar a garantir que os métodos e ferramentas realmente medem o que são supostamente, os fornecedores geralmente olham para três coisas específicas:

- Eles verificam se o conteúdo de um teste, como as perguntas que ele faz, é relevante e capaz de capturar o que estão tentando medir.

Por exemplo, com um teste de ambição, precisam de garantir que as questões que contém são de facto sobre ambição e captam todos os diferentes tipos de ambição. Assim, um desenvolvedor de teste geralmente fornece uma lista de possíveis perguntas a um grupo de especialistas e pede-lhes que avaliem quais são as mais relevantes. O desenvolvedor pode então usar técnicas estatísticas para descobrir quais questões são melhores. Isso é chamado de *validade de conteúdo*.

- Os fornecedores também podem verificar até que ponto os resultados de uma medida são semelhantes às coisas com as quais deveriam ser. Portanto, se estiverem a desenvolver um teste de inteligência, verificarão se as pessoas que

pontuam bem em seus testes e também pontuam bem em outros testes de inteligência. Isso é chamado de *validade convergente*.

- Eles podem verificar se os resultados de um teste são diferentes (ou divergem) de coisas que deveriam ser diferentes. Por exemplo, será que as pessoas que obtêm bons resultados nos testes de integridade apresentam uma baixa incidência de comportamento criminoso? Isso é chamado de *validade divergente*.

A capacidade dos testes de prever certas coisas, entretanto, é o que os psicólogos chamam de *validade de critério*. O que geralmente tentamos prever é o desempenho, mas pode ser praticamente qualquer coisa – desde rotatividade e absenteísmo até produtividade e promoção. Existem três tipos de validade de critério: *Validade concorrente* é se uma medida pode prever algo que é medido

- mais ou menos na mesma época – por exemplo, se uma pontuação em um teste de inteligência que você faz hoje prevê a classificação de desempenho que você recebe neste avaliação do ano. Este é o tipo mais comum de validade de critério medida.
- *Validade preditiva* é o que focamos neste livro. É o quão bem uma medida pode prever algo no futuro, como classificações de desempenho – ou seja, se uma pontuação num teste de inteligência que você faz hoje prevê a classificação de desempenho que você receberá na avaliação do próximo ano.
- *A validade incremental*, conforme descrito no [capítulo 2](#), é a quantidade de validade de critério que uma medida fornece além de outra medida – por outras palavras, quanta informação adicional ou validade ela lhe fornece sobre quaisquer outras medidas que esteja a utilizar.

Nós nos concentramos na validade de critério preditivo neste livro porque é nisso que as empresas tendem a estar mais interessadas. Mas vale a pena estar ciente dos outros tipos de validade, e temos duas recomendações específicas aqui:

- *Pergunte aos fornecedores sobre a validade da construção*. Uma pergunta interessante e útil a ser feita a um fornecedor é como ele sabe que suas medidas têm validade de construção. A resposta pode dizer muito sobre o teste e o fornecedor e sua abordagem para garantir que suas medidas sejam válidas.
- *Distinguir entre validade concorrente e preditiva*. A maioria das medidas é validada usando validade concorrente. Mas é raro ouvir um fornecedor usar esta frase, e frequentemente ouvimos os fornecedores dizerem “preditivo”.

validade” quando significam “validade concorrente”. Se lhe disserem que foi demonstrado que uma medida prevê o desempenho, verifique se isso significa desempenho agora ou no futuro. A validade concorrente pode ser útil, mas a validade preditiva é o padrão mais alto a ser definido ao avaliar medidas.

Finalmente, existem algumas outras frases de validade que você às vezes ouvi mencionado:

- *A validade aparente* é se algo parece medir o que diz que faz. Muitas vezes você ouve falar disso em relação às reações dos participantes a vários métodos de medição.
- *Validade de fé* é a tendência de se apegar a testes ou fornecedores específicos com os quais você está familiarizado, em detrimento de considerar objetivamente o que funciona —
- melhor.1 *Validade mítica* é quanta validade as pessoas acreditam que um teste tem (independentemente da realidade).2

2. Como posso saber se um quadro de competências é adequado para avaliar pessoas?

Para verificar se um quadro é adequado para avaliar pessoas, sugerimos seis critérios simples.

1. *Sempre que possível, as competências devem ser pessoais da empresa.*

Como vimos no [capítulo 3](#), as avaliações que têm em conta as circunstâncias e necessidades específicas de uma empresa são provavelmente mais precisas na previsão do sucesso dos indivíduos nesses ambientes. Portanto, quanto mais específica e pessoal for uma estrutura de competências para sua empresa, unidade de negócios ou equipe, mais eficaz ela será para medir talentos. É por isso que preferimos não usar estruturas genéricas de competências pertencentes a fornecedores. Para pequenas empresas que não têm tempo, recursos ou disposição para desenvolver uma estrutura, usar um modelo genérico é melhor do que não usar nada. Mas, em regra, é provável que bons quadros de competências específicas de negócios sejam mais úteis e conduzam a melhores decisões sobre pessoas do que os genéricos.

2. *As competências devem ajudar a distinguir entre o bom e o excelente.*

As empresas muitas vezes pensam muito sobre quais competências são mais relevantes para elas. No entanto, tendem a pensar muito menos sobre a sua eficácia na diferenciação entre as pessoas. E para serem úteis, as competências precisam ser capazes de fazer isso. Por exemplo, a honestidade é definitivamente desejável, mas não constitui uma boa competência de medição. É comum que mais de 95% dos funcionários sejam bem avaliados, portanto, isso não ajuda a identificar diferentes tipos de talentos.

Por razões semelhantes, desaconselharíamos a actual moda de ter um quadro de “valores”. Do ponto de vista da mensuração, tende a não agregar valor.

3. *Não deve haver demasiadas competências.* Alguns fornecedores usam estruturas com cinquenta ou mais competências. Para os fornecedores isso pode ser útil, mas para as organizações são demais. Na verdade, na maioria das empresas, não é realista pedir aos gestores que avaliem mais do que um punhado de coisas. Isto provavelmente é bom, pois a investigação sugere que mesmo avaliadores treinados não conseguem avaliar com precisão mais de quatro ou mais coisas ao mesmo tempo. Portanto, recomendamos não ter mais do que seis a oito competências.

4. *O quadro deve ter uma boa esperança de vida.* Os pontos de dados precisam ser consistentes não apenas nas unidades de negócios, mas também ao longo do tempo. Para aprender sobre as tendências de talentos, você precisa usar a mesma estrutura ao longo de vários anos. Um fenómeno que pode ser desafiador é quando o CEO defende uma competência específica. O risco aqui é que, quando o CEO muda, a estrutura também muda. Assim, embora as competências precisem de reflectir os actuais desafios empresariais, também precisam de permitir a continuidade dos dados.

5. *Os detalhes são necessários, mas não muitos.* Normalmente, cada competência numa estrutura é acompanhada por “indicadores comportamentais” – exemplos do que é a competência e do que é “bom”. Esse tipo de detalhe é importante para garantir que as competências sejam avaliadas de maneira precisa e consistente. No entanto, é fundamental não ter muitos detalhes. Vimos um negócio cuja estrutura vinha acompanhada de um livro de 120 páginas. Descreveu detalhadamente, para cada competência e nível de funcionário, os comportamentos necessários para que determinadas classificações fossem atribuídas.

Do ponto de vista purista, esta era uma boa prática. No entanto, do ponto de vista operacional, era impraticável. Os gerentes não têm tempo para esse nível de detalhe, portanto, mantenha a simplicidade. Para cada competência, tenha alguns exemplos de boas e más práticas. Embora você possa precisar de indicadores diferentes para funções de nível superior e inferior, não deve precisar de indicadores separados para cada nível individual. Alguns poderão argumentar que isto carece de rigor e conduzirá a dados imprecisos. No entanto, é mais provável que os gestores avaliem com precisão utilizando alguns indicadores simples do que quando ignoram um documento de cem páginas.

6. *Os quadros globais precisam de ser aplicáveis globalmente.* As empresas globais precisam avaliar competências em diferentes culturas. O desafio aqui é avaliar as pessoas em diferentes culturas de acordo com os padrões locais ou avaliar todas as pessoas em todos os lugares com base nos padrões comuns. Um fator para isso é que o que é considerado uma boa liderança pode variar de acordo com a cultura. Uma opção é utilizar quadros diferentes em cada país. Mas como as diferenças entre os países tendem a ser pequenas, geralmente desaconselhamos isto. No entanto, onde existem diferenças maiores é que algumas competências parecem muito diferentes em diferentes culturas.

Para dar um exemplo clássico, ser capaz de influenciar eficazmente envolve comportamentos diferentes nos Estados Unidos e no Japão. Para acomodar isto, recomendamos a utilização de indicadores de comportamento ligeiramente diferentes em diferentes países. Isso ainda permite coletar dados sobre competências comuns, ao mesmo tempo que garante a justiça intercultural.

3. Quais são os melhores preditores de sucesso em missões internacionais?

As missões internacionais são uma ferramenta comum de desenvolvimento e são vistas como uma oportunidade de crescimento. Mas eles também podem ser desafiadores. Há muito debate sobre quão altas são realmente as taxas de insucesso, mas quase todos concordam que é necessária uma seleção cuidadosa. Então, o que você deve procurar?

Para começar, existem algumas ferramentas especializadas no mercado. Na maior parte, medem a competência intercultural: a capacidade de interagir, compreender e operar dentro de outras culturas. Isto certamente parece útil, e os desenvolvedores desses testes invariavelmente os descrevem como válidos. No entanto, você

preciso ter cuidado aqui. O que normalmente querem dizer com “válidos” é que os testes são precisos: medem genuinamente a competência intercultural.

No entanto, faltam provas sólidas de que estas ferramentas são capazes de prever o sucesso nas tarefas.

Quais são as opções, então? A experiência internacional anterior parece ajudar, mas a sua capacidade de prever o sucesso é muito baixa. A flexibilidade e a adaptabilidade parecem ser mais preditivas de sucesso, embora a investigação sobre elas seja limitada.³

O papel dos Cinco Grandes factores de personalidade tem sido estudado com mais frequência (ver [capítulo 2](#)). Na maior parte, a capacidade desses fatores de prever o sucesso do responsável tem sido bastante baixa. Por exemplo, as validades encontradas para a consciência estão em torno de 0,17, e para a estabilidade emocional, em torno de 0,10,4. No entanto, um aspecto da personalidade que parece promissor na previsão do sucesso são as habilidades relacionais – a capacidade de construir relacionamentos. Foi assim demonstrado que uma combinação de extroversão e agradabilidade tem validades preditivas de cerca de 0,32,5. A ideia é que quanto mais capazes as pessoas forem para construir relacionamentos, mais oportunidades terão para se envolverem e se ajustarem a diferentes culturas. Por razões semelhantes, as competências linguísticas também são frequentemente consideradas importantes. No entanto, com validades de apenas cerca de 0,2, parecem ser menos preditivas do que as competências relacionais.

Vários estudos demonstraram que ainda mais importante do que as qualidades pessoais do cessionário pode ser o factor família. Este é o papel da família, e em particular do parceiro do cessionário, para tornar a mudança um sucesso. A carga sobre o parceiro é muitas vezes considerável, e quando este aspecto de uma mudança falha, toda a tarefa também pode falhar.⁶ Na verdade, alguns estudos sugeriram que este é o factor mais importante para determinar o sucesso, ou pelo menos para evitar o fracasso. ⁷ Muitas empresas parecem concentrar-se apenas no cessionário. Mas tendo em conta a investigação, recomendamos envolver toda a família no processo de selecção o mais cedo possível.

Finalmente, lembre-se de que, ao analisar a personalidade e o fator familiar, você não deve ignorar alguns dos fatores padrão usados para prever o sucesso no trabalho. Aspectos como conhecimento e inteligência profissional são igualmente importantes

para funções no exterior, assim como para funções no país de origem. Resumindo, nossa recomendação para a seleção de funcionários internacionais é focar em: O fator familiar Habilidades relacionais

- Conhecimento
- profissional Inteligência
- Adaptabilidade
-
-

4. É possível medir a integridade?

Os testes de integridade das pessoas não são novidade, mas só se tornaram populares nos últimos vinte anos. O gatilho para o aumento do interesse nestes testes foi a introdução de regulamentos nos Estados Unidos em 1988 que restringiam o uso de polígrafos. O custo anual para as empresas de alguns comportamentos dos funcionários, como o roubo, pode ser considerável, pelo que houve uma procura de outras formas de identificar pessoas que provavelmente se envolveriam nestes comportamentos.

Insira testes de integridade.

A utilização destes testes limitou-se inicialmente principalmente à medição da probabilidade de roubo. Ao longo dos anos, porém, eles começaram a ser usados para prever uma gama mais ampla de comportamentos de trabalho contraproducentes (CWBs).

Estes incluem não só o roubo, mas também o absentismo, o consumo de drogas, o comportamento inseguro e a violência ou intimidação.

A grande maioria dos testes de integridade disponíveis no mercado atualmente são psicométricos e existem dois tipos principais.⁸ As medidas *evidentes* não disfarçam o seu propósito: fazem perguntas diretas sobre até que ponto as pessoas se envolveram em comportamentos ilegais ou inaceitáveis. As medidas *encobertas*, pelo contrário, disfarçam o seu propósito e baseiam-se geralmente em testes de personalidade padrão. A ideia por trás desses testes é que pessoas com certos tipos de personalidade têm maior probabilidade de se envolver em CWBs.

Eles trabalham? Há evidências que sugerem que sim, com validades de até 0,4 sendo relatadas pela sua capacidade de prever alguns CWBs. Isso significa que, na melhor das hipóteses, eles são mais capazes de prever CWBs do que os testes de personalidade são capazes de prever o desempenho no trabalho. Alguns investigadores questionaram se os testes abertos de integridade, em particular, podem funcionar, uma vez que são fáceis de falsificar. Mas outros argumentaram que, independentemente de alguns

as pessoas falsificam suas respostas, esses testes ainda podem prever CWBs em muitas pessoas. Também foi demonstrado que eles são capazes de reduzir a incidência de comportamentos como roubo em situações reais de trabalho. Portanto, há algumas evidências que sugerem que, em alguns cenários, os testes de integridade podem realmente ser eficazes e agregar valor. No entanto, existem algumas advertências importantes aqui.

Primeiro, a capacidade dos testes de integridade de prever CWBs varia de acordo com o teste usado e os CWBs específicos que você tenta prever. Por exemplo, alguns testes evidentes demonstraram ser bons preditores de roubo, com validades relatadas de até 0,36. No entanto, os testes abertos tendem a ser preditores bastante fracos de absentismo, com validades em torno de 0,14.9. Da mesma forma, a dimensão da personalidade da conscienciosidade demonstrou ser bastante preditiva de CWBs dirigidos à organização, como o roubo. No entanto, é muito menos eficaz na previsão de CWB dirigidos a indivíduos, como o comportamento anti-social. [10](#)

Em segundo lugar, a investigação realizada até à data sobre testes de integridade refere-se principalmente a empregos de nível moderado a baixo. Há uma notável falta de evidências de que esses testes possam ser usados com sucesso em cargos mais seniores e tipos mais complexos de CWBs. Por exemplo, recentemente desaconselhamos uma empresa de negociação financeira a não utilizar um teste de integridade como parte dos seus processos de seleção para contratação de traders. Simplesmente não há evidências suficientes de que eles funcionem nessas situações.

Terceiro, pode haver algumas questões práticas com os testes de integridade, tais como se e como excluir candidatos apenas com base nos resultados dos seus testes de integridade. O problema aqui é que todos os testes de integridade produzirão inevitavelmente uma série de falsos positivos. Estas são pessoas que se saem mal no teste, mas posteriormente não demonstram nenhum CWB. Na verdade, eles podem vir a ser modelos de cidadãos corporativos. Por esta razão, os testes de integridade são muito melhor utilizados como um indicador para uma investigação mais aprofundada (por exemplo, numa entrevista) do que como um tipo de teste de aprovação ou reprovação.

Finalmente, um aspecto que deve ser cauteloso ao decidir se deve usar testes de integridade é o viés de relato. Estudos de validade conduzidos por fornecedores que vendem testes de integridade tendem a relatar validades muito mais altas do que pesquisas independentes sobre a eficácia desses testes.¹¹ Então, o que tudo isso significa para as empresas que estão considerando usar testes de integridade? Temos três recomendações:

- *Seja claro sobre quais CWBs específicos você deseja medir.* Isso é importante para que você possa ter certeza de que o teste usado é capaz de fazer exatamente o que você precisa. Além disso, um teste de integridade é geralmente mais capaz de prever um CWB específico do que uma tendência geral para CWBs em geral. Demonstrou-se que testes de integridade secretos baseados em personalidade, por exemplo, preveem CWBs em geral com uma validade bastante baixa de cerca de 0,22.¹² No entanto, quando olhamos para a capacidade de dimensões específicas de personalidade em prever CWBs específicos, podemos obter validades de até a 0.36.¹³ Ao considerar qual teste usar, então, não pergunte apenas: “Quão válido é?” Pergunte: “Até que ponto ele é capaz de prever esse comportamento específico?”
- *Não utilize testes de integridade para tentar medir CWBs complexos em pessoas de nível sênior.* Não há provas suficientes de que possam fazer isso de forma eficaz, e mais pessoas de nível sênior tendem a ter menos paciência com a avaliação da sua integridade.
- *Pergunte aos fornecedores de testes de integridade se houve alguma pesquisa independente sobre a validade de seus testes.* Além disso, verifique algumas das fontes de revisão independentes, como o Instituto Buros (ver [capítulo 5](#)).

Uma última coisa a ter em mente é que as causas dos CWBs não residem apenas nos indivíduos. Os factores contextuais também demonstraram ser importantes e, por vezes, até melhores preditores de CWBs do que os testes de integridade tradicionais. Por exemplo, quanto maior for o nível de adequação entre uma função e os objetivos de carreira de um indivíduo, menor será a probabilidade de ele ou ela se envolver em CWBs.¹⁴ E foi demonstrado que baixos níveis de satisfação no trabalho

estão mais relacionados aos CWBs do que a muitos testes de integridade.¹⁵ É necessária mais investigação, mas tal como acontece com a tentativa de prever o desempenho no trabalho, é pouco provável que a resposta esteja apenas nos indivíduos.

5. Os testes de drogas são úteis?

A resposta depende do que você está tentando alcançar. Se você está tentando avaliar quem usa drogas ilegais (ou pelo menos não consegue esconder o fato de que o fazem), então sim, pode ser. Se você está tentando prever a ausência, então, novamente, sim, pode ser. Mas se você está tentando prever a propensão a acidentes, então provavelmente é

nao é útil. E se você está tentando prever o desempenho, é quase certo que não.¹⁶

6. Que tipo de teste de inteligência devo usar?

Existem duas maneiras principais de pensar sobre os diferentes tipos de testes inteligentes. A primeira forma, que você já deve conhecer, é de acordo com os tipos de perguntas feitas. As formas mais comuns de perguntas são numéricas, verbais (que testam a capacidade de alguém de trabalhar com a linguagem), lógicas, diagramáticas e mecânicas. Alguns testes utilizam apenas um tipo de pergunta; outros usam dois ou três tipos diferentes. Nenhum tipo é melhor.

Quanto a qual utilizar, nossa recomendação seria escolher as duas ou três que são mais relevantes para as funções que você está avaliando. Dizemos pelo menos duas porque, embora em geral as pontuações das pessoas num tipo de questão prevejam as suas pontuações nos outros tipos, nem sempre é assim. Às vezes, as pessoas se saem bem, digamos, em um teste verbal, mas mal em um teste matemático. Uma coisa adicional a ter em mente aqui é que a quantidade de impacto adverso criado pelos testes de inteligência às vezes difere para cada tipo de pergunta. Isto é particularmente verdade para pessoas de diferentes sexos e idades.

Os homens, por exemplo, tendem a ter melhor desempenho em questões numéricas e diagramáticas, enquanto as mulheres tendem a ter melhor desempenho em questões verbais. E a nossa capacidade de realizar testes verbais parece diminuir mais lentamente com a idade do que a nossa capacidade de realizar outros tipos de testes.¹⁷

A segunda maneira de pensar sobre que tipo de teste você precisa é considerar se é um teste *rápido* ou um teste *de potência*. Um dos melhores exemplos de teste rápido é o Wonderlic. Este é um teste bem conhecido nos EUA que, em sua forma clássica, exige que as pessoas respondam a cinquenta e duas questões verbais e numéricas em 12 minutos. Isso significa que, em média, eles precisam responder uma pergunta a cada 13,85 segundos. Isso é rápido. No outro extremo da escala estão os testes de potência. Eles normalmente duram de 20 a 40 minutos e fazem apenas um tipo de pergunta. Cada pergunta requer mais reflexão e leva mais tempo para ser respondida do que em um teste rápido. Quanto ao que você deve usar, recomendamos novamente pensar nos requisitos da função. O pensamento rápido é uma parte importante disso? E, novamente, o impacto adverso pode ser um problema, uma vez que

há relatos de que testes rápidos podem apresentar maiores níveis de impacto adverso.

Finalmente, existem alguns testes disponíveis que medem aspectos muito específicos do pensamento. Um dos mais conhecidos é o Sistema de Testes de Viena, que envolve mais de trinta testes separados. Pode medir coisas como a coordenação e a capacidade de dividir ou manter a atenção ou de alternar entre tarefas.

Eles são usados principalmente para funções especializadas, como pilotos, mas também os vimos usados com traders financeiros.

7. Existem tantos testes de personalidade diferentes. Qual é o melhor?

O lugar óbvio para começar é pela validade. Infelizmente, porém, existem poucos estudos que comparam diretamente a validade de diferentes testes de personalidade.

Uma exceção notável, embora não independente, é o recente Projeto Epsom da Saville Consulting, que comparou a validade de quatro testes em um grupo de trezentas pessoas e está disponível gratuitamente na Internet.¹⁸ Além disso, como descrevemos no [capítulo 5](#), os Buros As revisões [de testes do](#) Instituto podem ser um recurso valioso, embora revise as ferramentas individualmente, em vez de comparar ferramentas diferentes.

Portanto, a validade é claramente algo que você precisa considerar. Mas há três outras coisas também. Primeiro, verifique se um teste de personalidade mede o que você precisa. Você pode, por exemplo, estar particularmente interessado em medir a assertividade e, nesse caso, precisará de um teste que faça exatamente isso.

Alguns testes medem as cinco grandes dimensões da personalidade, mas muitos testes medem outros aspectos da personalidade, então você tem uma escolha. Lembre-se, porém, de que mesmo que esteja interessado em apenas uma coisa, você precisará de um teste que meça vários aspectos da personalidade. Por exemplo, você pode estar tentando identificar pessoas assertivas, mas também é útil saber o quão empáticas ou socialmente sensíveis elas são. Afinal, ser assertivo e ao mesmo tempo sensível aos outros é uma coisa; ser assertivo e insensível é outra bem diferente.

Para tornar seus testes mais obviamente relevantes para uma empresa e mais fáceis de usar, alguns fornecedores oferecem o back-end de seus testes em sua estrutura de competências. Isso envolve alinhar seu teste às diferentes competências de

sua estrutura e, em seguida, apresentar os resultados individuais como pontuações para cada uma das áreas. No entanto, você só deve fazer isso se houver um alinhamento próximo entre os elementos que um teste mede e sua estrutura de competências. Muitas vezes temos visto empresas e fornecedores distorcendo a realidade e dizendo que há alinhamento quando não há. E quando isso acontece, os resultados obtidos podem ser enganosos. Ter um teste preciso, mas menos fácil de usar, pode apresentar problemas. Mas ter um que seja fácil de usar, mas impreciso ou enganoso, é inútil. Os testes de personalidade são projetados para medir certas coisas, e há um limite para o que você pode mudar neles.

Em segundo lugar, você precisa observar os resultados disponíveis – o tipo de relatório que os testes fornecem. Idealmente, você está procurando um que interprete as pontuações para você em uma linguagem fácil que todo gerente entenderá, mas que não forneça muitos detalhes. Nossa regra geral é que um parágrafo para cada pontuação é suficiente; uma página é demais. É importante verificar se o teste tem a capacidade de avaliar a adequação aos requisitos do trabalho e à cultura empresarial.

Por fim, alguns relatórios também trazem sugestões de perguntas para entrevistas com base nos resultados do teste. No entanto, na nossa experiência, estas questões tendem a ser básicas e não muito eficazes ou úteis. Portanto, a menos que seus entrevistadores sejam particularmente inexperientes, evitaríamos esses relatórios de “entrevistas”.

Finalmente, você precisa pensar se deseja um teste normativo ou ipsativo. O tipo mais comum de psicometria é um teste normativo: normalmente as pessoas avaliam aspectos de seu comportamento ou personalidade em resposta a determinadas perguntas. No final, as pontuações são calculadas somando as respostas e, mais importante, são comparadas com um grupo de normas de comparação.

Os testes normativos, então, permitem comparar indivíduos.

O segundo tipo principal de teste, escolha ipsativa ou forçada, é muito diferente. As pessoas têm que escolher entre diferentes afirmações: por exemplo, “Qual palavra descreve você melhor: assertivo ou divertido?” Depois que um número suficiente de escolhas tiver sido feito, o teste usa matemática inteligente para produzir pontuações gerais. Alguns dos testes de personalidade mais conhecidos, incluindo o MBTI, são ipsativos.

Há longos debates sobre qual tipo é melhor, e alguns fornecedores tentaram produzir testes que sejam um pouco dos dois. O debate continua, mas como regra geral, se quisermos comparar os resultados de diferentes

peças (como em algumas situações de recrutamento), você deve usar apenas testes normativos. Os testes Ipsative não foram projetados para fazer isso, portanto, se você tentar comparar os resultados das peças que os utilizam, obterá alguns resultados estranhos, inválidos e não confiáveis. Saber para que você precisa usar o teste é importante.

8. Devo me preocupar com o efeito da falsificação nos resultados dos testes de personalidade?

Consciente ou inconscientemente, a grande maioria das peças tenta se apresentar bem quando está sendo avaliada. Com métodos de medição em que existe algum contacto humano, como entrevistas, centros de avaliação e avaliações psicológicas individuais, as empresas tendem a preocupar-se menos com o impacto da falsificação. Presumivelmente, isso ocorre porque eles presumem que os avaliadores podem ver através de qualquer falsificação ou gerenciamento de impressões. No entanto, com métodos indirectos, como os testes de personalidade, ouvimos frequentemente os gestores dizerem que estão preocupados com o facto de a falsificação poder reduzir a eficácia dos testes, uma vez que as peças podem parecer diferentes do que realmente são.

A resposta de alguns pesquisadores e fornecedores é que as pontuações nos testes de personalidade ainda predizem o desempenho, independentemente de os resultados terem sido alcançados através de respostas honestas ou de falsificação. A rigor, isso é verdade. Mas se você ainda deve ficar preocupado depende da situação em que você está usando os testes de personalidade.

Se você os estiver usando para avaliar e seleccionar um grande número de candidatos, então os pesquisadores provavelmente estão certos. Isso ocorre porque, embora alguns falsificadores possam escapar, os resultados geralmente ainda serão preditivos de desempenho. Contudo, em situações de seleção que não envolvem um grande número de peças, a falsificação pode ser um problema maior. Portanto, recomendamos sempre conversar sobre os resultados dos testes com os candidatos para que você tenha a chance de ter uma ideia se os resultados são precisos.

9. Que tipo de teste de julgamento situacional devo usar para avaliar as necessidades de treinamento?

Já mencionamos os dois tipos básicos de teste de julgamento situacional: aqueles que fazem perguntas baseadas no conhecimento (qual é a resposta correta) e aqueles que fazem perguntas sobre tendências comportamentais (como as pessoas normalmente agem). Cada um tem os seus prós e contras, e ambos podem ser eficazes (ver [capítulo 2](#)).

Uma clara preferência que temos é a utilização de testes que também permitam avaliar o nível de confiança de um indivíduo na sua resposta a cada pergunta. A vantagem disto é que permite distinguir entre quatro grupos de pessoas, cada um com um nível diferente de necessidade de formação:

- Aqueles que acertam a resposta e têm certeza disso. Essas pessoas só precisam ser informadas de que acertaram.
- Aqueles que acertam a resposta, mas não têm certeza disso. Essas pessoas provavelmente adivinharam um pouco e precisam ser informadas de que acertaram, além de talvez serem lembradas de alguns dos motivos pelos quais essa foi a resposta correta.
- Aqueles que dão a resposta errada e não têm certeza disso. Novamente, essas pessoas provavelmente adivinharam e precisam saber qual é a resposta correta e por quê.
- Aqueles que recebem a resposta errada, mas estão confiantes nisso. Essas são as pessoas que você mais precisa atingir. Eles precisam ser informados por que estavam errados e treinados ou educados na resposta correta.

10. Quatro perguntas rápidas sobre feedback 360 graus

1. Devemos comprar um 360 genérico pronto para uso ou criar o nosso próprio?

Geralmente você deve considerar desenvolver o seu próprio: não é difícil e pode ser rápido e barato de fazer. No entanto, existem duas situações em que faz sentido utilizar um teste genérico. Primeiro, se você planeja usar o teste apenas algumas vezes ou com apenas algumas pessoas, provavelmente não se justifica investir na criação do seu próprio teste. Em segundo lugar, se você planeja usar o teste com bastante frequência, o único cenário em que o uso de testes genéricos ainda pode ser melhor é se sua empresa não tiver sua própria estrutura de competências e você puder encontrar um teste genérico que avalie o que você precisa.

2. As pessoas que apresentam aos indivíduos os resultados do feedback de 360 graus sempre precisam de treinamento? Não. Eles provavelmente farão um trabalho melhor se

eles receberam treinamento, mas raramente é absolutamente necessário. Esta é uma questão importante porque a qualidade da conversa que ocorre quando as pessoas recebem o seu relatório 360 pode desempenhar um papel importante na determinação se o feedback leva a alguma melhoria de desempenho. E se for mal tratado, é verdade que – como qualquer outro feedback ou conversa de avaliação – pode ter um impacto negativo no destinatário. Portanto, o treinamento é geralmente preferível, e recomendamos veementemente que as empresas pensem nas habilidades dos indivíduos que conduzem essas conversas de feedback. Mas não é absolutamente necessário. É por isso que recomendamos que você não utilize fornecedores que insistem em treinar e “certificar” pessoas para serem capazes de conduzir essas conversas de feedback: nem todos podem precisar disso.

3. Qual é o número ideal de feedbacks para um 360? O consenso é de seis a oito pessoas, mas é importante não ultrapassar muito esse número. Você pode receber mais comentários por escrito, mas as classificações médias para cada categoria de feedback podem perder o sentido. Isso ocorre porque se você combinar as avaliações de muitas pessoas, o resultado será uma grande quantidade de pontuações gerais médias, sem altos ou baixos reais.

4. Quais avaliações são mais preditivas de sucesso? A resposta comum que você ouvirá é que as classificações dos gestores são as mais precisas, seguidas pelas dos pares e depois pelas dos subordinados diretos. As autoavaliações e as avaliações dos clientes não parecem ser muito precisas. No entanto, existem dois ressalvas:

- Embora as avaliações dos pares possam ser claramente úteis e precisas, há muitas variações na sua validade. Por exemplo, quando há poucas oportunidades de observar o desempenho diário do indivíduo, as classificações tendem a ser menos válidas.

Da mesma forma, quando o 360 faz parte de um processo de avaliação ou seleção, as classificações tendem a ser menos válidas. Além disso, na nossa experiência, as avaliações dos pares tendem a refletir o quão agradável e querido um indivíduo é, tanto quanto qualquer outra coisa.

- As classificações dos subordinados diretos tendem a ser um pouco altas e não foram consideradas confiáveis na distinção entre funcionários de alto e baixo desempenho. No entanto, eles foram considerados preditivos de equipe

eficácia, e há alguns comportamentos gerenciais que os subordinados diretos estão bem posicionados para avaliar, portanto, suas classificações nunca devem ser ignoradas.

11. O que devo procurar ao escolher um fornecedor para fornecer avaliações psicológicas individuais?

Vimos como escolher, contratar e gerenciar fornecedores no [capítulo 8](#). Para [escolher um](#) especificamente para fornecer IPAs, sugerimos que você considere quatro critérios:

- *Custo e cobertura.* Quanto o fornecedor cobrará e ele possui consultores em todos os locais onde você deseja avaliar as pessoas? Caso contrário, as tarifas poderão aumentar rapidamente com os custos de viagem. Há também duas questões menos óbvias que você deve examinar aqui. Primeiro, o fornecedor pode cobrir todos os idiomas dos seus funcionários, mesmo em sua residência?

Sempre que possível, as pessoas devem ser avaliadas na sua primeira língua e poderá muito bem ter cidadãos estrangeiros a trabalhar na sua sede.

Segundo, verifique se os consultores em localidades no exterior são locais ou expatriados. Isto é particularmente um problema em África, no Médio Oriente e na Ásia-Pacífico, onde é comum que os avaliadores sejam indivíduos com pouco conhecimento da cultura local.

- *Qualidade dos avaliadores.* Como explicamos no [capítulo 4](#), a [avaliação psicológica](#) individual pode ser precisa, mas depende totalmente da qualidade do avaliador, por isso é necessário verificar isso. Como saber se um avaliador é bom? Comece perguntando ao fornecedor quem são seus melhores avaliadores e como ele sabe disso. Bons fornecedores devem ter alguns dados para mostrar a você – e sobre algo mais do que simplesmente o nível de experiência dos avaliadores. A resposta pode ser interessante, pois pode mostrar o que o fornecedor valoriza em seus avaliadores e como avalia seu desempenho. A seguir, peça para ver os currículos de todos os avaliadores que fariam avaliações para você. É importante aqui que você veja a verdadeira força do fornecedor, não apenas de seus principais funcionários. Você procura duas coisas nos avaliadores: seu nível de experiência como avaliador e

seu nível de experiência real de negócios. Idealmente, você deseja avaliadores que tenham ambos.

- *Qualidade dos resultados.* Refere-se ao quanto você gosta dos relatórios escritos fornecidos pelo fornecedor. Todos os fornecedores poderão fornecer a você um relatório de amostra anônimo. Você deve procurar um bom equilíbrio entre classificações e texto descritivo. Normalmente eles fornecem classificações de competência. Você também deve procurar classificações de adequação e, em processos de seleção, classificações de recomendação (por exemplo, “contratar” ou “não contratar”). Alguns fornecedores não gostam de fornecer classificações de recomendação claras. Eles acreditam que tais julgamentos definitivos podem não ser confiáveis e podem minar a propriedade do gerente contratante sobre a decisão de contratação. Embora respeitemos esta posição e reconheçamos que estes julgamentos são difíceis, esperamos que os mesmos sejam feitos pelos gestores e, portanto, esperamos também uma opinião de avaliadores especializados remunerados. Além disso, não acreditamos que as classificações de recomendação prejudiquem a apropriação da decisão final pelos gestores. Na verdade, acentuam a responsabilidade dos gestores por estas decisões.

Em termos de texto, tome cuidado com afirmações simples como: “Ele é um bom gestor”. Em vez disso, lembre-se dos Quatro Cs do [capítulo 3](#) e procure afirmações como: “Ele é um gestor eficaz desta forma quando, mas nem tanto quando...” ... Leia a seção de conclusão ou resumo para ver se ela fornece uma descrição clara e, finalmente, consulte a seção “necessidades de desenvolvimento” ou “pontos fracos”. Aqui você procura três coisas: cada questão deve ser claramente descrita, a relevância da questão para o desempenho deve ser esclarecida e deve ser dada uma sugestão sobre como melhorar na área.

- *Qualidade da calibração.* Este é o processo que os fornecedores usam para garantir que todos os seus avaliadores avaliem as pessoas de acordo com os mesmos padrões. É assim que verificam que quando um avaliador atribui uma classificação de 5, isso significa o mesmo que quando os outros avaliadores o fazem. Este é um processo essencial porque é a forma como os fornecedores podem minimizar o impacto dos preconceitos de classificação. Esperamos ouvir no mínimo duas coisas: que todos os relatórios sejam lidos e verificados por uma segunda pessoa, que lerá todos os relatórios que o fornecedor fornece para você, e que o fornecedor monitore (e forneça a você) informações sobre coisas como a classificação de cada avaliador

tendências. Isto é para garantir que, por exemplo, um determinado avaliador nem sempre seja um pouco mais difícil nas suas classificações.

Finalmente, ocasionalmente encontramos alguns fornecedores que tentaram cobrar uma taxa extra por tal calibração. Para nós, isso parece errado.

Chame-nos de antiquados, mas acreditamos firmemente que os fornecedores não deveriam cobrar mais para garantir a qualidade de seu trabalho.

Notas

- [1.](#) Saville, P., Maclver, R., Kurz, R., & Hopton, T. (2008, janeiro). *Projeto Epsom: Quão válido é um questionário?* Jersey: Saville Consulting Group. Conferência, Stratford-upon-Avon.
- [2.](#) Cook, M. (2009). *Seleção de pessoal: Agregando valor através das pessoas.* Chichester, West Sussex: Wiley.
- [3.](#) Arthur, W. e Bennett, W. (1995). O responsável internacional: A importância relativa dos fatores considerados como contribuindo para o sucesso. *Psicologia Pessoal*, 48, 99–114.
- [4.](#) Mol, ST, Born, MP, Willemsen, ME e Van der Molen, HT (2005). Predição do desempenho profissional de expatriados para fins de seleção: uma revisão quantitativa. *Jornal de Psicologia Transcultural*, 36, 590–620.
- [5.](#) Bhaskar-Shrinivas, P., Harrison, DA, Shaffer, MA, & Luk, DM. (2005). Modelos de ajuste internacional baseados em insumos e no tempo: evidências meta-analíticas e extensões teóricas. *Jornal da Academia de Administração*, 48, 257–281.
- [6.](#) Black, JS e Stephens, GK (1989). A influência do cônjuge no ajustamento dos expatriados americanos e na intenção de permanecer em missões no exterior da Orla do Pacífico. *Jornal de Gestão*, 15(4), 529–544.
- [7.](#) Arthur e Bennet. (1995).
- [8.](#) Ones, DS, Viswesvaran, C., & Schmidt, FL (1993). Meta-análise abrangente de validades de testes de integridade: descobertas e implicações para seleção de pessoal e teorias de desempenho no trabalho. *Jornal de Psicologia Aplicada*, 78, 679–703.
- [9.](#) Ones, DS, Viswesvaran, C., & Schmidt, FL (1993). Metanálise abrangente de validades de testes de integridade: descobertas e implicações para

seleção de pessoal e teorias de desempenho no trabalho. *Jornal de Psicologia Aplicada*, 78, 679–703.

[10.](#) Salgado, JF (2002). As cinco grandes dimensões da personalidade e comportamentos contraproducentes. *Jornal Internacional de Seleção e Avaliação*, 10, 117–125.

[11.](#) Van Iddekinge, CH, Roth, PL, Raymark, PH e Odle-Dusseau, H. N. (2012). A validade relacionada ao critério dos testes de integridade: uma meta-análise atualizada. *Jornal de Psicologia Aplicada*, 97(3), 499–530.

[12.](#) Ones, DS, Viswesvaran, C., & Schmidt, FL (1993). Meta-análise abrangente de validades de testes de integridade: descobertas e implicações para seleção de pessoal e teorias de desempenho no trabalho. *Jornal de Psicologia Aplicada*, 78, 679–703.

[13.](#) Berry, CM, Sackett, PR e Wiemann, S. (2007). Uma revisão dos desenvolvimentos recentes na pesquisa de testes de integridade. *Psicologia Pessoal*, 60, 271–301.

[14.](#) Huiras, J., Uggen, C., & McMorris, B. (2000). Empregos de carreira, empregos de sobrevivência e desvio de funcionários: um modelo de investimento social de má conduta no local de trabalho. *Sociológico Trimestral*, 41, 245–263.

[15.](#) Hershcovis, MS, Turner, N., Barling, J., Arnold, KA, Dupré, KE, Inness, M., LeBlanc, MM, & Sivanathan, N. (2007). Prevendo a agressão no local de trabalho: uma meta-análise. *Jornal de Psicologia Aplicada*, 92, 228–238.

[16.](#) Cozínhe. (2009).

[17.](#) Avolio, BJ e Waldman, DA (1994). Variação nas habilidades cognitivas, perceptivas e psicomotoras ao longo da vida profissional: examinando os efeitos da raça, sexo, experiência, educação e tipo de ocupação. *Psicologia e Envelhecimento*, 9, 430–442.

[18.](#) Saville et al. (2008).

Índice

A

Testes de habilidade

Aborígenes Australianos

Absentismo

Acadêmicos

Propensão a acidentes

Responsabilidade

Abordagem ad hoc

Adaptabilidade

Teste adaptativo

Custos adicionais

Impacto adverso: verificação; realização de estudos de; definição de; de testes de inteligência; estratégias para reduzir

Diferenças de idade

Amabilidade: definição de; pontuações altas em; pontuações baixas ativadas; resultados simplificados de

Ambição

Análise

Ansiedade

Candidaturas, pontuação de

Ásia

Asiáticos

Centros de avaliação: fatores de custo e; medir competências em; visão geral de; validade preditiva de; versus medidas virtuais

Avaliadores, qualidade de

Autonomia

Média, do grupo normativo

B

Bandas

Competências comportamentais

Indicadores comportamentais

Testes de tendência comportamental

Bélgica

Benchmarks: escolha de ferramentas para; limitações de; popularidade de; tamanho de

Viés: base cultural de; medidas de integridade e; entrevistas e; na medição do ajuste; nas classificações de outros; em autoavaliações

Cinco grandes fatores: críticas de; testes de integridade e; visão geral de; subcomponentes de

Biodados: desafios de; visão geral de; validade preditiva de

Entrevistas biográficas

Pessoas negras

Brasil

Corretores

Instituto Buros

Finalidade do negócio: escolha de ferramentas de medição e; definição de

C

Qualidade da calibração

Candidatos: ansiedade de; como clientes; fornecendo feedback para. *Veja também* Capacidades de Talento. *Consulte* Advertências sobre Competências/capacidades

Centralização

CEB-Valtera: benefícios de; definição de; problemas com personagem. *Consulte* as

referências de Verificação de Personalidade: considerações de localização para;

sistemas online do Chile China: falta de talentos;

medidas populares em Escolha de ferramentas de medição: considerações sobre o público em; finalidade comercial e; estudo de caso de; questões de custos e tempo e; preocupações com a diversidade e; revisões independentes e; preocupações legais e; localização e; confiabilidade e; validade e

Sistemas fechados

Análise de circuito fechado

Comunicação: sobre resultados; durante entrevistas

Grupos de comparação

Competências/capacidades: numa abordagem ad hoc; centros de avaliação para medição; definição de; de especialistas; estruturas para; entrevistas e; visão geral de; de funcionários seniores

Estrutura de competências: alinhando testes de personalidade a; desafios de; escolhendo ferramentas para; pontos de dados comuns para; tipos comuns de; Avaliação de; grupos de normas para; na integração; validade preditiva e; em análise de talentos

Entrevistas baseadas em competências: descrição de; limitações de

Gestão de desempenho baseada em competências

Complexidade de pensamento

Validade concorrente

Confiança: pontua desempenho e; em testes de julgamento situacional

Conscienciosidade: componentes de; definição de; pontuações altas em; importância de; validade preditiva de; resultados simplificados de

Consequências

Validade do construto

Consultores

Validade do conteúdo

Contextos

Desempenho contextual

Contratos, com fornecedores

Validade convergente

Diretoria Executiva Corporativa

Questões de custos: numa abordagem ad hoc; centralização e; escolha de medidas e; estratégia e; seleção de fornecedores e

Comportamentos de trabalho contraproducentes

Medidas secretas

PCP

Criação de medidas. *Consulte* Criação de medição de talentos

Validade do critério; desafio de; definição de; tipos de. *Veja também* Validade Medidas com referência cruzada

Cubos

Cultura étnica/geográfica: preconceito e; escolha de ferramentas de medição e; escolha de medidas e; avaliar estruturas de competências e; testes de inteligência e; questões de localização e; autoavaliações e

Cultura, de medição

Cultura, local de trabalho: importância do fit in; experiência anterior e

Testes de inteligência sem cultura

Clientes, candidatos como

D

Testes de personalidade do "Lado Negro"

Dados: acessibilidade de; Uso de; direitos de propriedade intelectual e; falta de medição de talentos; múltiplos usos de; privacidade e; armazenamento de

Coleta de dados: abordagem ad hoc; em localização central; para integração; por fornecedores

Pontos de dados, base de

dados comum: localização central para; pontos de dados comuns e DDI

Deliverer, especialista em

descarriladores com abordagem

orientada à demanda. *Consulte* a Diretiva de

Designers de

descarriladores de personalidade sobre proteção de dados (1995)

Deficiência, pessoas com

discriminação

Validade divergente

Diversidade: escolha de medidas e; caber e; testes de inteligência e; ferramentas de peneiração e

Teste de drogas

Due diligence

Efeito Dunning-Kruger

E

Asiáticos do

Leste Egon

Zender *El Factor X* (programa de televisão)

Políticas emergentes

Medidas de inteligência emocional: validade incremental e; limitações da estabilidade emocional. *Veja* Neuroticismo Pesquisa de engajamento de funcionários

Ambiente, local de trabalho: importância da adequação e; medindo ajuste e estimativas, resultados

como exercícios E-

tray Comissão Europeia

Experiência da

União Europeia. *Veja* Especialistas em

experiência anterior, em medição de talentos: interno versus externo; falta de; necessidade de; fornecimento de; tipos de; fornecedores como comportamentos extras

Extroversão

Exxon

F

Validade facial

Facebook: concursos online em; privacidade pessoal e; como ferramentas de peneiração

Insucesso, de novos colaboradores: impacto da medida e; missões internacionais e; taxa de; revisão de

Justiça

Validade da fé

Fingindo

Família

Feedback: aos candidatos; para gerentes

Comerciantes financeiros

Finkelstein, S.

Fit: criação de medidas de; diversidade e; importância de; falta de classificações de; precisa ampliar; validade preditiva e; versus similaridade; etapas para medição; versus medição de talentos; tipos de; compreensão das medidas e

Modelo de cinco fatores: crítica de; testes de integridade e; visão geral de; subcomponentes de

Flexibilidade

Sistemas de classificação forçada

Fundações, para medição de talentos: questões de coleta de dados; impacto das medidas; importância de; estratégia de medição em; link medir-desempenho em; política em; uso adequado de medidas; razões para a falta de; dicas para criar

Treinamento de quadro de referência

França

Perguntas frequentes

G

g (inteligência geral)

Jogos. *Veja* medidas virtuais

Gardner, H.

Gênero: discriminação e; testes de inteligência e capacidade cognitiva geral (GCA)

Elétrica Geral (GE)

Habilidade mental geral (GMA)

Globalização militar

alemã: avaliando quadros de competências e; missões internacionais e; conformidade legal e; uso adequado de medidas e; testes de julgamento situacional e; guerra por talentos e analogia com o golfe Google: banco de dados em;

concursos

online em Grafologia

H

Efeito Halo: definição de; em feedback de 360 graus

Harrah's

Empresas de headhunting: polêmica encerrada; crescimento em

Heidrick e as lutas

Pontuações mais altas

Contratação de talentos: escolha de ferramentas para; ineficácia de; má aplicação de medidas; usando resultados em

Testes de personalidade Hogan

Homogeneidade

Julgamento humano

Profissionais de recursos humanos (RH): deficiências comuns de; como especialistas; crescimento em

Perguntas hipotéticas

EU

IBM

Drogas ilegais

Impacto da medida

Implementação de medições

Validade incremental: definição de; medidas de inteligência emocional e; importância de; de medidas de inteligência; princípios de criação de medição e; de testes de personalidade; de entrevistas situacionais; de testes de julgamento situacional; vendedores e; de amostras de trabalho. *Veja também* Validade Especialistas independentes

Avaliações independentes

Avaliações psicológicas

individuais: pontuações baixas em; grupos de normas para; visão geral de; validade preditiva de; confiabilidade de; resultados simplificados de; seleção de fornecedores e psicólogos industriais/ocupacionais

Ferramentas integradas Medidas de

integridade:

preconceito e; Grandes cinco medidas e; eficácia de; aumento do interesse em; limitações de; visão geral de; popularidade de; sugestões sobre direitos de propriedade intelectual

Inteligência: definição de; questões de diversidade e; desvantagem de demais; caber e; importância de; conhecimento do trabalho e; de líderes versus equipe; medições de potencial e; amostras de trabalho e

Medidas de inteligência: idade e; escolhendo ferramentas para; pontos de dados comuns para; gênero e; pontuações altas em; história de; validade incremental de; limitações de; problemas de localização com; validade preditiva de; selecionando; testes de julgamento situacional combinados com

Competência intercultural

Especialistas internos

Missões internacionais

Estágios

Confiabilidade entre avaliadores

Entrevistadores, treinamento para

Entrevistas: preconceito e; estudos de caso de; escolha de ferramentas de medição e; competências e; princípios orientadores para; para integração; visão geral de; validade preditiva de; sistemas prontos para

Exercícios na bandeja

ipat

Testes ipsativos

QI (quociente de inteligência)

Itália

J.

Japan

Jaques, E.

Conhecimento do

trabalho Períodos de estágio

profissional Requisitos

do trabalho Erros de julgamento: definição de; humanos versus máquinas e

funcionários de nível júnior

K

Kenexa

Itens matadores

Conhecimento

Conhecimento, habilidades, habilidades e outras características (KSAOs). *Consulte* Competências/
capacidades Testes baseados em
conhecimento Korn/Ferry

eu

Diferenças de idioma

Empregos de aplicação da lei

Classificações do índice de liderança

Capacidade de aprendizagem

Questões jurídicas: numa abordagem ad hoc; escolha de medidas e; diferenças de localização e; seleção
de fornecedores e

Licenciamento

LinkedIn

Localização, de medição

L'Oréal

Simulações de baixa fidelidade. *Veja* testes de julgamento situacional

M

Gestores: construindo uma cultura de medição com; escolha de ferramentas de medição para; discordância
de, com resultados; ferramentas de feedback para; especialistas internos como; compreensão das
medidas por

Forças de mercado

Valor de mercado, do negócio

MBTI. *Consulte* Indicador de tipo Myers-Briggs

McClelland, D.

Criação de medição

de relatório McKinsey. *Consulte* Criação de medição de talentos

Estratégia de medição: benefícios de; componentes do julgamento

mecânico Diagnósticos

médicos Meehl, PE

Meritocracia

Meta-análise

Microgerenciamento

Microsoft

Médio Oriente

Serviço militar

Imigrantes marroquinos

Medidas de motivação

Inteligências múltiplas

Indicador de tipo Myers-Briggs (MBTI)

Validade mítica

N

Os Países Baixos

Neuroticismo

Grupos de normas

Testes normativos

Noruega

O

Psicólogos ocupacionais

Integração

Testes online: versus centros de avaliação; estudo de caso de; psicometria e

Abertura para experimentar

ACIMA

Oráculo

Comportamentos de cidadania organizacional

Estrutura organizacional

Resultados: atuação; definição de; discordância com; de entrevistas; modelo de interpretação; para integração; de testes de personalidade; uso adequado de; padronização e; para análise de talentos; compreensão de; seleção de fornecedores e

Terceirização. *Veja* os fornecedores

simplificando demais os resultados

Medidas evidentes

P

Grupo de Consultoria PA

Entrevistas em painel

Teste de personalidade PAPI

PDI

Cláusulas penalizantes

Desempenho: definição de; uso de drogas e; múltiplas dimensões de

Avaliações de desempenho: escolha de ferramentas para; no processo de integração

Dados de desempenho, falta de

Indicadores de desempenho

Gestão de desempenho: sugestões para; tempo gasto em

Avaliações de desempenho

Desenvolvimento pessoal

Personalidade: Cinco Grandes Fatores de; definição de; testes de integridade e; na medição do ajuste

Descarriladores de personalidade

Testes de personalidade: alinhando testes de competência com; pontos de dados comuns para; fingindo; caber e; história de; validade incremental de; missões internacionais e; falta de progresso; limitações de; problemas de localização com; validade preditiva de; selecionando; resultados simplificados de; validade de; mulheres e

Adequação pessoa-função: definição de; importância de

Adequação pessoa-gestor: definição de; importância de; personalidade e

Ajuste pessoa-organização: definição de; importância de; personalidade e

Ajuste pessoa-equipe: definição de; importância de; personalidade e

Pilotos

Política: uso mínimo de; tipos de; para uso de resultados de medição

Questões políticas: importância de; tipos de

Medidas de competências políticas

Polígrafos

Portabilidade

Portugal

Potencial, medição de: fatores comuns medidos; objetivo de; importância do contexto em; limitações de; popularidade de; validade preditiva de; modelos especializados de

Modelo potencial

Testes de potência

Inteligência prática

Praticantes

Validade preditiva: dos centros de avaliação; de biodados; de medidas de competência/capacidade; de consciência; versus validade de construto; definição de; de avaliações psicológicas individuais; de testes de inteligência; de entrevistas; falta de progresso; princípios de criação de medição e; de medidas de potencial; visão geral de; classificações de desempenho e; de testes de personalidade; de testes de julgamento situacional; correspondência de talentos e; de amostras de trabalho

Listas de fornecedores preferenciais

Resultados pré-interpretados

Clarividente

Experiência anterior: definição de; visão geral de; cultura de trabalho e

Experiência anterior, medidas de: biodados e; desafios de uso; escolhendo ferramentas para; uso eficaz para

Privacidade pessoal: Facebook e; questões políticas e

Avaliações de progresso

Projeto Epsom

Promoção de talentos: escolha de ferramentas para; ineficácia de; análise de talentos e

Comportamentos organizacionais pró-sociais

PSL

Psicólogos

Psicometristas

Psicometria: compreensão dos avaliadores sobre; custo de; revisões independentes de; questões de localização e; grupos de normas para; visão geral de

R

Avaliações: imprecisão de; na integração; de outros; validade preditiva e; De si mesmo; em feedback de 360 graus

Viés de classificação: definição de; em feedback de 360 graus

Matrizes de Raven

Processo de recrutamento: feedback em; Comprimento de; rastreamento de; uso de resultados em

Verificação de referências: questões de localização e; popularidade de damas para

Relevância, grupos de normas e

Confiabilidade: escolha de ferramentas de medição e; psicológico individual
avaliações

Funcionários confiáveis

Reportando preconceitos.

Consulte Relatórios de preconceito: tornando os dados acessíveis por meio de;

compreensão da reputação,

dos fornecedores Distorção

da resposta Resultados, das medidas. *Veja*

Resultados Currículos: imprecisões em; ferramentas de peneiração para; testes de conhecimento técnico além de; amostras de trabalho, além de retornos, para os acionistas.

Role play

Romênia

S

Tamanhos de

amostra Saville

Consulting Saville &

Holdsworth Saville, P.

Perguntas com roteiro

Segundo emprego

Seleção de talentos: como entretenimento; ineficácia de; má aplicação de medidas; utilização dos resultados em Autoavaliações:

limitações de; em psicometria; em feedback 360 graus Entrevistas semiestruturadas:

benefícios de; descrição de

Funcionários seniores: nomeação de fornecedores por; escolha de ferramentas de medição para; competências de; entrevistas baseadas em competências para; testes de integridade para; traços de personalidade exigidos; ferramentas de peneiração e SHL

SHL-Foresight

Ferramentas de peneiração: limitações de; visão geral de; estratégia e Similaridade versus ajuste

Simplificando resultados

Exercícios de simulação

Entrevistas situacionais

Testes de julgamento situacional (SJTs): testes de inteligência combinados com; visão geral de; validade preditiva de; selecionando

Empregos qualificados: medidas eficazes em; traços de personalidade necessários para; testes de julgamento situacional para

Habilidades: experiência anterior e; avaliar outros; autoavaliações de; na gestão de fornecedores

Medidas de capital social

Redes sociais

Habilidades sociais

Medidas de habilidades sociais

África do Sul

América do Sul

Coreia do Sul

Espanha

Medida especializada de potencial

Testes rápidos

Padronização: benefícios de; definição de; de entrevistas; problemas com

Status, de pessoas/organizações

Proprietários estratégicos

Sucesso, transferência de

Imigrantes surinameses

Suíça

T

Taiwan

Talento: falta atual; aumento da concorrência por; indicadores de; sinais de

Análise de talentos

Desenvolvimento de talentos: escolhendo ferramentas para; estratégia e

Pesca de talentos

Setor de identificação de talentos

Inteligência de talentos: desafios de; definição de; necessidade de; tempo necessário para construir

Gestão de talentos: métodos básicos para; tendências atuais em; crescimento em; métodos menos tendenciosos para; retornos aos acionistas e; sugestões para; tempo gasto em

Correspondência de talentos.

Consulte Medição de talentos adequados: benefícios de; desafios de; mudanças ao longo da história; complexidade de; confusão sobre; definição de; facilidade; perguntas frequentes sobre; crescimento em; problemas de implementação com; introdução de; falta de dados de gestão de talentos; falta de ferramentas de qualidade para; para atender às necessidades do negócio; aplicação incorreta de; necessidade de; necessidade de especialistas em; problemas com; uso adequado de; o propósito de; papel de; deficiências de; versus correspondência de talentos; correspondência de talentos e; uso tradicional de; usando uma variedade de; usando um grande número

de criação de medição de talentos: verificações básicas para; princípios orientadores para; potencial de longo prazo e;

necessidade de TalentQ Taleo

Alvos

Desempenho da tarefa

Desempenho da equipe, contribuição para

Competências técnicas

Funcionários técnicos

Conhecimento técnico, testes de

Posse, dos funcionários

Cláusulas de rescisão

Teoria das categorias de processos mentais

Estilos de pensamento

Modelo de três Cs

Feedback de 360 graus: benefícios de; para verificação de referências; perguntas comuns sobre; questões de custos e; efeito halo em; problemas de localização com; visão geral de; viés de classificação; utilidade de Tippins, N.

Reivindicações de viagem

Períodos de teste

Peru

Imigrantes turcos

Líderes de recuperação

EM

Reino Unido: leis sobre discriminação em; problemas de localização com; medir potencial em; avaliadores qualificados em

Universidade de Nebraska

Força aérea dos Estados Unidos

Exército americano

EM

Validade: escolha de medidas e; definição de; diferentes tipos de; impacto da medida e; importância da verificação; visão geral de; de testes de personalidade

Valter

Medidas de valores: Medidas das Cinco Grandes e; limitações de; popularidade de

Fornecedores: abordagem ad hoc e; nomeados por executivos seniores; maiores desafios de; verificar a validade com; quadros de competências de; competição entre; contratar com; coleta de dados por; expansão de; validade incremental e; versus especialistas independentes; avaliações psicológicas individuais e; limitações de; gerenciamento de; medidas de potencial e; medir a eficácia de; número de; mudanças recentes de mercado relacionadas a; seleção de; tamanho dos benchmarks e; tipos de; produtos inacabados de

VesseyHopper, McVeigh

Sistema de teste de Viena

Medidas virtuais: versus centros de avaliação; estudo de caso de

EM

Teste de onda

Pessoas brancas

Por que os executivos inteligentes falham (Finkelstein)

Mulheres: testes de inteligência e; pontuações de personalidade e

Maravilhoso

Testes de amostra de trabalho

Amostras de trabalho: além de currículo; validade incremental de; inteligência e; visão geral de; validade preditiva de

Análise da força de trabalho

Composição da força de trabalho

Primeira Guerra Mundial

Segunda Guerra Mundial

X

Fator X

Fator X (programa de televisão)

E

YSC

zlibrary

Sua porta de entrada para conhecimento e cultura. Acessível para todos.



z-library.se singlelogin.re go-to-zlibrary.se single-login.ru



[Canal oficial do Telegram](#)



[Acesso Z](#)



<https://wikipedia.org/wiki/Z-Library>