



# O Valor dos Valores

---

UTILIZANDO A AVALIAÇÃO DE VALORES PARA CRIAR UMA FORÇA DE TRABALHO MAIS ENGAJADA E MAIS PRODUTIVA

---



A CIÊNCIA DA PERSONALIDADE

Você pode contratar o melhor e mais bem qualificado candidato do mundo, mas se ele não for compatível com o cargo ou com a companhia, você estará olhando para alguém que logo vai deixar a empresa.

Enfrentando uma recuperação mais lenta do que era esperado após a recente recessão, pesquisadores estão trabalhando para identificar a causa da taxa anêmica de expansão econômica. Descobertas recentes do Instituto de Política Econômica sugerem que uma das causas para tal pode ser a falta de trabalhadores de escritório. O subemprego entre trabalhadores de superior completo ou acima cresceu de 3.9% em Dezembro de 2007 para 8.4% em Março de 2011, um aumento maior que em qualquer outro segmento da economia. <sup>(1)</sup> Na verdade, para cada cargo disponível, há quatro candidatos qualificados desempregados ou subempregados. <sup>(2)</sup>

Apesar de este excesso de talentos disponíveis e acessíveis parecer o sonho dos empregadores, o Consultor Internacional da Hogan, Dr. Kevin Meyer diz que isto proporciona um desafio de contratação único aos negócios.

“Em 2006, falávamos da falta de talentos que pairava; as empresas tinham sorte se achassem até mesmo um só candidato com as habilidades técnicas e a disposição requeridas para uma vaga.”, Meyer diz. “Agora elas terão quatro ou cinco candidatos com currículos estelares, experiência e referências.”

Apesar de a resposta mais fácil ser contratar o candidato mais experiente e com mais conquistas, fazer isto pode ser a receita para uma alta rotatividade.

Os candidatos precisam possuir os três critérios básicos para serem uma contratação de sucesso”, diz Meyer

## ESCALAS IMVP E CULTURA CORPORATIVA

**Estética** – caracterizado por uma atenção ao estilo, aparência, qualidade e bom gosto

**Afiliação** – práticas e procedimentos desenvolvidos para maximizar o contato social

**Altruísmo** – preocupa-se com o bem estar do pessoal

**Comercial** – enfatiza o lucro e a contenção de gastos

**Hedonismo** – caracterizado por uma ética onde pode se trabalhar duro e se divertir ao mesmo tempo

**Poder** – agressivo, competitivo e orientado para resultados.

**Reconhecimento** – recompensa publicamente conquistas, produtividade e sucesso aparente

**Científico** – caracterizado por uma ênfase no rigor e defensabilidade de planos, metas, decisões e declarações públicas

**Segurança** – preocupado com erros, enganos, vazamentos e processos para a proteção contra circunstâncias negativas

**Tradição** – tipificado por códigos de vestimenta, regras, hierarquia clara e linhas de reporte bem definidas.

Primeiro, ele/a precisa possuir as habilidades técnicas e a disposição para fazer bem o trabalho. Depois, precisa ter autoconsciência e autocontrole para evitar o descarrilamento de sua carreira. Finalmente, precisa ser compatível com o cargo e com a empresa.

Apesar de a resposta fácil ser contratar o candidato mais experiente e com mais conquistas, fazer isto pode ser a receita para uma alta rotatividade.

“Você pode contratar o melhor e mais qualificado candidato do mundo, mas se ele não for compatível com o cargo ou com a companhia, você estará olhando para um funcionário que será infeliz, desengajado, terá um desempenho abaixo do desejado e finalmente poderá logo deixar sua empresa.”, diz Meyer.

## O CANDIDATO DE VALORES

Compatibilidade, como é usado aqui, é uma função de valores, motivos chave, interesses e crenças que determinam o que desejamos e lutamos para atingir. Em termos da abordagem Hogan às medidas da personalidade, valores (medidos pelo Inventário de Motivos, Valores e Preferências) determinam por que trabalhamos; personalidade do dia a dia (medida pelo Inventário de Personalidade Hogan) determina como trabalhamos; e personalidade de descarrilamento (medida pelo Inventário Hogan de Desafios) são aquelas características que podem atrapalhar nosso caminho.

Compatibilidade é a medida pela qual, dois conjuntos de valores se alinham. Há pelo menos quatro níveis de compatibilidade: compatibilidade pessoa-cargo, pessoa-supervisor, pessoa-grupo e pessoa-organização.

Compatibilidade pessoa-cargo define se um candidato possui valores centrais para um determinado cargo. Meyer diz que a compatibilidade pessoa-cargo é o mais forte preditor de compatibilidade com base em valores quanto à satisfação no emprego, intenção de sair e desempenho no trabalho.

“É comum que uma pessoa possua as habilidades técnicas para fazer bem alguma coisa, mas seus valores não se alinham com aqueles centrais ao cargo” ele diz. “É uma questão de se um emprego fornece algo que eu preciso para me sentir satisfeito. Se eu valorizo o comercial, por exemplo, um emprego de analista financeiro provavelmente satisfará minhas necessidades; um emprego de designer gráfico pode não preenchê-las.”

Compatibilidade pessoa-supervisor e pessoa-grupo são semelhantes, pois dependem do alinhamento de valores entre indivíduos.

“Pessoas trabalhando em empregos com pares muito diferentes têm problemas em se adaptar”, diz Meyer. “Elas não se misturam bem com seus colegas de trabalho e isto pode tornar ir trabalhar uma experiência horrível.

Finalmente, compatibilidade pessoa-organização mede o grau com o qual os valores de uma pessoa se alinham com aqueles valorizados pela empresa. Compatibilidade pessoa-organização é um poderoso preditor de engajamento, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional.

Compatibilidade é uma função de valores que determina o que nós desejamos e lutamos para atingir.

“Funcionários com má compatibilidade pessoa-organização têm dificuldade de se engajar em seu trabalho, se entrosar com suas equipes e apoiar as iniciativas corporativas.”, diz Meyer.

“Olhe para os dois grandes fabricantes de computadores nos EUA”, diz ele. “Uma destas empresas valoriza a individualidade, mudanças arriscadas e libertar-se do processo. A outra valoriza mais um ambiente de escritório e uma estrutura corporativa tradicionais. Se você pegasse um desenvolvedor de produto da primeira empresa e a colocasse no mesmo cargo na outra empresa, ele/a provavelmente não iria durar muito tempo no emprego.

## VALORES NO TRABALHO

Uma grande manufatura de aço com base no Brasil utilizou um programa de treinamento em toda a companhia para ensinar, para uma grande quantidade de novos funcionários, as habilidades técnicas requeridas para o trabalho. Apesar de o programa de treinamento ter tido sucesso, a empresa começou a ter uma alta taxa de rotatividade entre seus trainees.

Usando cinco escalas, Hogan estabeleceu faixas de escores para designar novos trainees como tendo níveis baixos, moderados ou altos de compatibilidade.

Consultores e pesquisadores da Hogan combinaram resultados da avaliação IMVP com avaliações de desempenho gerencial para um grupo de funcionários em atividade, para identificar cinco valores centrais necessários para uma boa compatibilidade de funcionários com a empresa – Poder, Científico, Afiliação, Comercial e Tradição. Usando estas cinco escalas, os pesquisadores da Hogan estabeleceram faixas de pontuações para designar novos trainees como tendo níveis baixos, moderados ou altos de compatibilidade entre os valores centrais dos trainees e os da cultura da organização. A empresa implementou o perfil IMVP em suas práticas de contratação e os resultados foram excepcionais.

“Os trainees que passaram o perfil com pelo menos um nível moderado de adequação tinham oito vezes mais probabilidade de serem avaliados pelos seus supervisores como altamente engajados ao trabalho do que aqueles que não passaram o perfil.”, disse o Dr. Blaine Gaddis, Gerente de Pesquisas Internacionais da Hogan. “Eles tiveram também mais que o dobro da probabilidade de serem avaliados como mostrando uma atitude positiva em relação ao trabalho e 1.5 vez mais probabilidade de serem considerados de alto desempenho por supervisores.”

## ROTATIVIDADE DE PESSOAL REDUZIDA EM 30%

Quando uma multinacional do segmento de serviços financeiros passou por um aumento das reclamações de clientes, por uma queda no moral e as taxas de rotatividade em sua equipe de vendas se aproximaram de 50%, ela resolveu encontrar a causa do problema. Os consultores da Hogan descobriram que o problema era que mesmo que todos os candidatos contratados pela firma fossem bem qualificados, muitos exibiam uma compatibilidade pobre de pessoa – cargo.

Usando o IMVP, os consultores da Hogan revelaram que as vagas de vendas dependiam de interações sociais (alta Afiliação), de ajudar os outros (alto Altruísmo) e de conquistas (alto Poder). Ao selecionar candidatos com altas pontuações nestas três escalas, a empresa pôde aumentar significativamente sua taxa de sucesso.

Antes da implementação, a organização relatou uma taxa de rotatividade de 48%. Após o uso do IMVP por um ano, análises mostraram uma redução significativa na rotatividade de vendedores para 18%.

A redução da rotatividade não só levantou o moral e melhorou o serviço ao cliente, como também contribuiu para a lucratividade. A organização cliente indicou que gastava pelo menos US \$15.000,00 para selecionar e adaptar cada um dos aproximadamente 1.000 funcionários contratados a cada ano. A redução na rotatividade permitiu que a empresa retivesse mais de 300 vendedores em comparação com o ano anterior, economizando mais de \$4,5 milhões em custos associados com a substituição destes funcionários.

Além disso, trainees com um alto nível de compatibilidade com a empresa tinham o dobro da probabilidade de serem avaliados como altamente engajados do que os trainees com nível somente moderado de compatibilidade. Trainees com alta compatibilidade tinham quase o dobro da probabilidade de serem avaliados como mostrando uma atitude de trabalho positiva e mais do que três vezes e meia mais probabilidade de serem considerados de alto desempenho que os trainees de compatibilidade moderada.

Somente 36% dos executivos de RH disseram em uma pesquisa recente que suas empresas recrutam por compatibilidade cultural, mas 70% atribuem uma má decisão de recrutamento a uma baixa compatibilidade.

“Esta empresa foi capaz de aumentar muito a probabilidade do sucesso dos trainees ao garantir que aqueles que entrassem no programa de treinamento fossem predispostos a se identificar com o modo como a empresa trabalhava,” disse Gaddis.

### VALORES DESVALORIZADOS

Apesar de seu impacto provado no engajamento, na atitude, na satisfação com o trabalho e na rotatividade, somente 36% dos executivos de RH em uma pesquisa recente disseram que suas empresas recrutavam com base em compatibilidade cultural. No entanto, 70% atribuem uma má decisão de recrutamento a uma baixa compatibilidade. <sup>(3)</sup>

Meyer diz que uma triagem por compatibilidade é uma parte crucial de qualquer processo de contratação e que até que mais empresas adotem esta prática, elas provavelmente continuarão apresentando os mesmos problemas com os funcionários.

“A realidade é a seguinte: As pessoas são seres sociais, então se elas vão passar o que corresponde à metade do tempo em que estão acordadas em algum lugar, elas desejam que este seja um lugar com o qual elas combinem, um lugar que julguem recompensador e que traga realização pessoal,” diz Meyer. “Se você está recrutando vários grandes talentos e nenhum deles fica na empresa, você deve olhar para os valores das pessoas que você está recrutando.”

### SOBRE HOGAN

Autoridade internacional em avaliação da personalidade e consultoria, Hogan tem mais de três décadas de experiência de redução drástica na rotatividade e aumento da produtividade ao ajudar os negócios a contratarem a pessoa correta, desenvolverem talentos importantes e avaliarem potencial de liderança.

Com base em mais de um século de ciência e com o suporte do maior e mais completo arquivo de pesquisas na indústria, as avaliações Hogan predizem o desempenho no trabalho ao avaliar a personalidade normal, características de descarrilamento, valores centrais e habilidade de raciocínio cognitivo.

O portfolio Hogan de ferramentas de seleção, desenvolvimento e liderança ajuda as empresas a gerenciar melhor seu bem mais valioso: suas pessoas.

---

<sup>1</sup> Bivens, Josh and Andrew Green. “Lack of jobs, not lack of skills, explains underemployment rate.” Economic Policy Institute. June 15, 2011. [www.epi.org](http://www.epi.org)

<sup>2</sup> Shierholz, Heidi. “No jobs for more than three out of four Unemployed workers.” Economic Policy Institute, April 13, 2011. <[www.epi.org](http://www.epi.org)>

<sup>3</sup> Watt, Bruce, Mark Busine, and Emma Wienker. “Recruiting for Culture Fit.” DDI Australia. 2005.