

Terá a América Latina encontrado a peça que faltava na contratação de executivos?



| A importância da tomada de decisão nas estratégias de contratação.

Na medida que as empresas navegam em um panorama empresarial global cada vez mais complexo, a capacidade de tomar decisões eficazes deve ser considerada inegociável para a liderança de uma Organização.

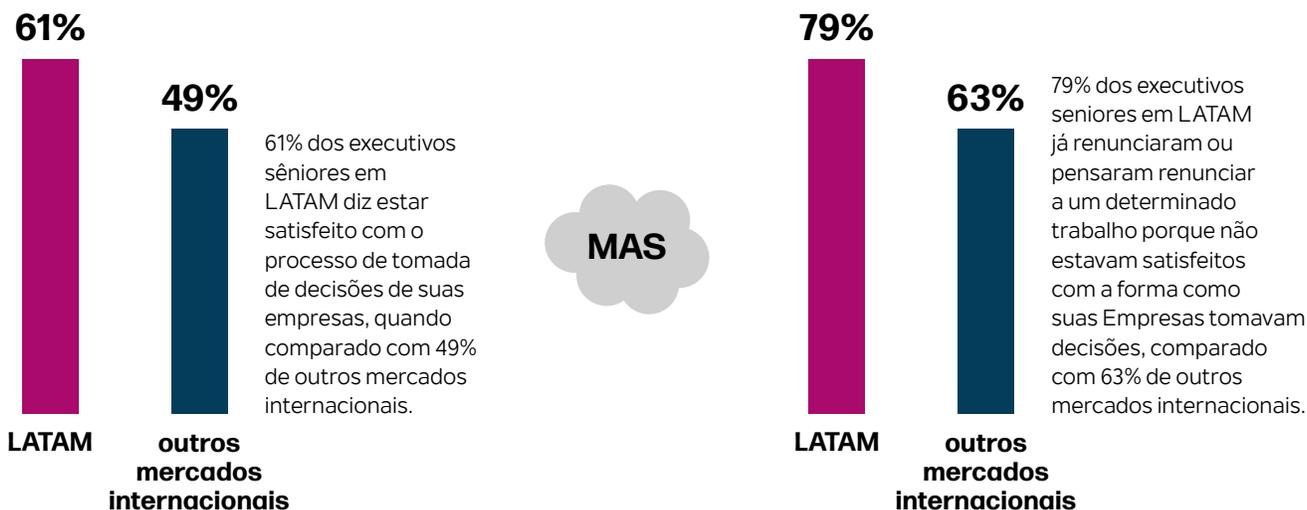
No entanto, uma pesquisa recente conduzida pelo Financial Times em parceria com a Kingsley Gate, mostra que a tomada de decisões é um fator amplamente negligenciado nas estratégias de contratação de executivos. Um quarto dos executivos seniores que participaram desta pesquisa global, afirma que nunca foi questionado sobre o seu processo ou estilo de tomada de decisões na fase da entrevista, e apenas 36% dizem que o seu estilo de tomada de decisões está alinhado com o da sua Organização.

Tanto na América Latina (LATAM) como em outros mercados internacionais, os executivos cujos estilos de tomada de decisão se alinham com o de suas Organizações têm maior probabilidade de estarem satisfeitos com o seu papel em geral. As pessoas, mais do que a tecnologia ou os processos, também são mais propensas a impulsionar melhorias na tomada de decisões organizacionais.

No entanto, apesar dessas semelhanças, os resultados revelam algumas diferenças bem relevantes entre a América Latina e o resto do mundo.

Para os executivos seniores da América Latina, a satisfação com os processos de tomada de decisão de suas Organizações é mais de 10 pontos percentuais superior ao de outras regiões. É também mais provável que tenham sido questionados sobre as suas próprias capacidades de tomada de decisão na fase de entrevista (87% em comparação com 75%).

Apesar disso, a maioria (79%) desses executivos, demitiu-se ou considerou demitir-se em algum momento da sua carreira por estar insatisfeita com a forma como a sua empresa tomava decisões, em comparação com 63% dos executivos seniores de outros mercados internacionais. E 39% dos executivos seniores da LATAM afirmam ter-se demitido, em comparação com 34% dos executivos seniores de outros mercados. Além disso, apenas um pouco mais de um terço (37%) do estilo de tomada de decisões dos executivos seniores da LATAM está alinhado com o da sua organização.



Analizamos mais de perto estas nuances em LATAM e descobrimos por que motivo a tomada de decisões é uma parte tão importante da contratação de líderes.

Poderá LATAM ser um líder mundial neste quesito?

Sobre a nossa investigação

Objetivo

O objetivo da pesquisa é explorar várias dimensões do processo de tomada de decisões organizacionais nos países da América Latina, incluindo as relações entre a tomada de decisões e a liderança executiva, a estratégia de talentos e a satisfação dos trabalhadores.

A pesquisa

A Kingsley Gate encomendou uma pesquisa que foi realizada pela FT Longitude em setembro de 2023.

Entrevistámos executivos seniores nos níveis C-suite, C-1 e C-2 representando 13 setores e seis países da América Latina: Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, México e Peru.

Trata-se de um estudo comparativo de uma pesquisa realizada entre maio e junho de 2023, que contou com a participação de executivos seniores nos níveis C-suite, C-1 e C-2 de 13 indústrias em Singapura, Espanha, Emirados Árabes Unidos, Reino Unido e EUA. Referimo-nos a esta amostra como "outros mercados internacionais".

Nota: Algumas perguntas do nossa pesquisa pediam aos entrevistados que classificassem diferentes elementos da satisfação profissional numa escala de 1 a 10. Para outros mercados internacionais, definimos "neutro" como aqueles que selecionam 4, 5 ou 6. No entanto, existe uma tendência conhecida de os entrevistados latino-americanos escolherem lados mais positivos ou extremos da escala. Portanto, aqueles que responderam 7 de 10 nesta amostra em LATAM foram colocados no grupo "neutro". A definição de "satisfeito" é consistente em todos os mercados (8 ou mais).

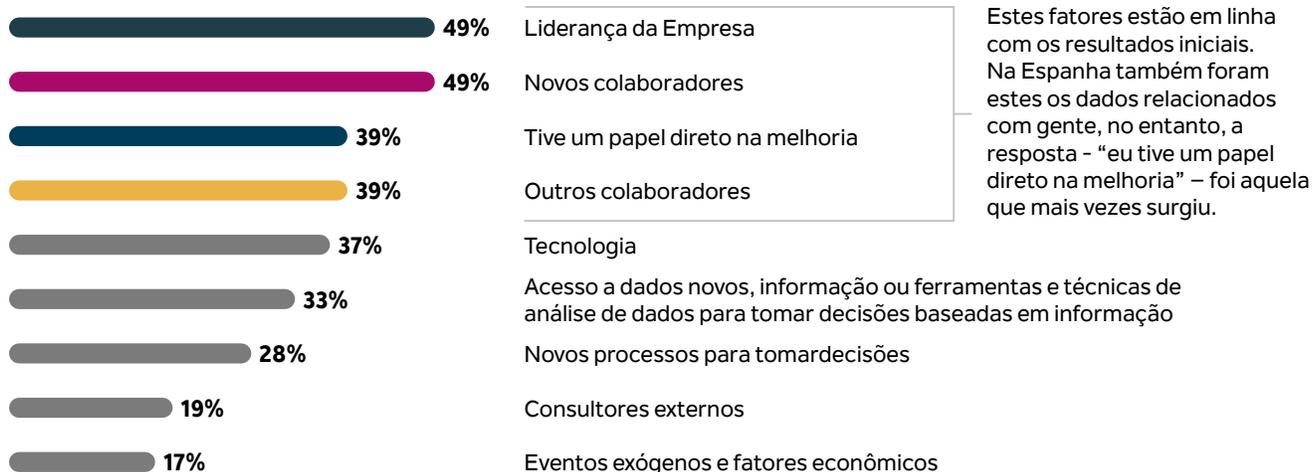
As pessoas atribuem maior importância a uma boa ou má decisão do que a tecnologia ou os dados

Os executivos seniores de LATAM que participaram na nossa pesquisa revelam que, no seu conjunto, as capacidades de tomada de decisão de alguns indivíduos-chave são o principal motor de uma melhor tomada de decisão nas organizações.

Foi pedido aos executivos seniores que refletissem sobre a melhoria na tomada de decisões na sua organização durante o tempo em que estiveram na empresa e que considerassem o que desempenhou um papel mais importante na condução dessa melhoria. Os fatores mais influentes foram a liderança da empresa e os novos funcionários. Seguiram-se o seu próprio impacto pessoal e, depois, os outros funcionários existentes.

Estes fatores centrados nas pessoas estão à frente da tecnologia, dos processos, das ferramentas de análise de dados e de fatores económicos - uma tendência que também se reflete em outros mercados internacionais.

A liderança da empresa e os novos empregados, seguidos do seu próprio impacto pessoal e de outros empregados existentes, são os principais factores para melhorar as capacidades de tomada de decisão



E quando os executivos seniores em LATAM foram convidados a nomear o principal fator de perda de tempo na tomada de decisões na sua organização, as respostas indicaram, na sua maioria, decisores inexperientes ou uma liderança ruim, o que mostra o peso que as pessoas assumem na tomada de decisões de uma organização.

Assim, a contratação de decisores experientes ao nível da liderança ajuda a que as decisões sejam tomadas de forma eficaz com um mínimo de perda de tempo. E para os executivos seniores em LATAM, decisões mais rápidas são a principal forma de aumentar a sua satisfação com a eficácia da tomada de decisões da sua Organização.



Os recrutadores na América Latina devem discutir o processo de tomada de decisões com os potenciais candidatos a posições de liderança seniores durante o processo de contratação. Avaliar a capacidade e o estilo de tomada de decisão do candidato ajudará a organização a contratar bons tomadores de decisão, e nossa pesquisa mostra que bons tomadores de decisão minimizam o desperdício de tempo e melhoram a tomada de decisão na empresa em geral.

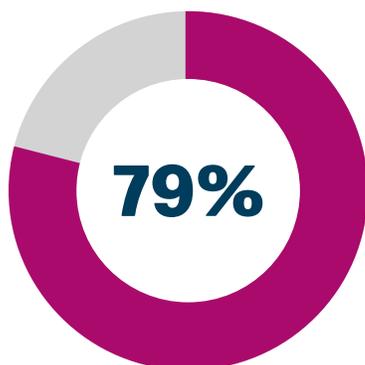
A capacitação e a autonomia incentivam o progresso, mas podem causar fricções



Dois terços dos entrevistados de LATAM estão satisfeitos com a sua capacidade de tomar decisões em suas funções, em comparação com apenas 58% dos entrevistados em outros mercados internacionais.

O empoderamento é claramente importante para os executivos seniores de LATAM: 79% dizem que se demitiram ou pensaram demitir-se por não se sentirem capacitados para tomar boas decisões. Em outros mercados internacionais, essa percentagem é de apenas 63%.

A maioria dos executivos seniores da LATAM demitiu-se ou considerou demitir-se de um emprego devido à insatisfação com a forma como as decisões foram tomadas



39%

Pedi demissão de um trabalho porque estava insatisfeito com a forma como a empresa tomava decisões

40%

Não pedi demissão, mas considerei pedir porque estava insatisfeito com a forma como a empresa tomava decisões

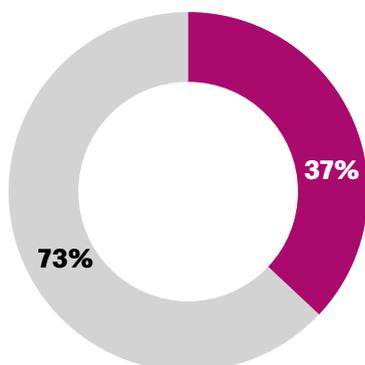
Este valor compara com 63% que se demitiram ou consideraram demitir-se na amostra original e 54% em Espanha

Os executivos seniores da América Latina talvez se sintam mais capacitados porque têm mais autonomia. Mais da metade (58%) afirma ter autoridade para tomar decisões e ser responsável pelos resultados dentro da sua própria área de atuação, em comparação com apenas 39% dos executivos seniores em outros mercados internacionais.

De acordo com uma pesquisa da McKinsey, o empoderamento resulta do fato de se dar às pessoas um forte sentido de propriedade e de responsabilidade pelas decisões, ao mesmo tempo que se lhes dá espaço para falharem em segurança.¹ Isto sugere que a capacitação e a autonomia estão intrinsecamente interligadas.

Os executivos de topo da América Latina têm maiores probabilidades do que os outros de se sentirem capacitados, de terem autonomia e autoridade, e de terem discutido o processo de tomada de decisões ainda na fase da entrevista. Tal como em outras regiões, apenas uma percentagem relativamente pequena se sente alinhada com a sua organização no que à tomada de decisões diz respeito:

Apenas um terço dos executivos seniores afirma estar de acordo com o estilo de tomada de decisões da sua organização



Alinhado

Neutro ou em conflito

Os C-Suite são o nível de senioridade com maior probabilidade de pensar que o estilo da sua empresa está alinhado com o seu - embora ainda menos da metade (43%) Os C-2 são os que têm menor probabilidade de o dizer - apenas 32% dizem que o seu estilo está alinhado

- 37% dizem que seu estilo de tomada de decisões está alinhado com o estilo da sua organização.
- 28% dizem que o seu estilo de tomada de decisões entra em conflito com o estilo da sua organização.

O empoderamento, a autonomia e a autoridade que os executivos seniores de LATAM possuem pode indicar que eles estão autorizados a tomar decisões à sua maneira, independentemente do estilo de tomada de decisões da empresa em geral. Da mesma forma, essa falta de alinhamento pode sugerir que a análise sobre o processo de tomada de decisões na fase de entrevistas é ainda superficial; os executivos não estão cientes do estilo de decisão da Organização; e os executivos foram contratados para introduzir uma abordagem diferente.

É interessante notar que os executivos seniores de LATAM, aqueles com maior autoridade para tomar decisões dentro de sua área de responsabilidade - a nível departamental e organizacional - têm maior probabilidade de dizer que o seu estilo de tomada de decisões entra em conflito com o da organização. Os executivos com mais autoridade podem ser obrigados a desafiar o status quo com uma abordagem diferente à tomada de decisões. Mais uma vez, isto pode indicar simplesmente que lhes é dada autoridade e autonomia para tomarem decisões à sua maneira, independentemente do estilo de tomada de decisão dos outros.



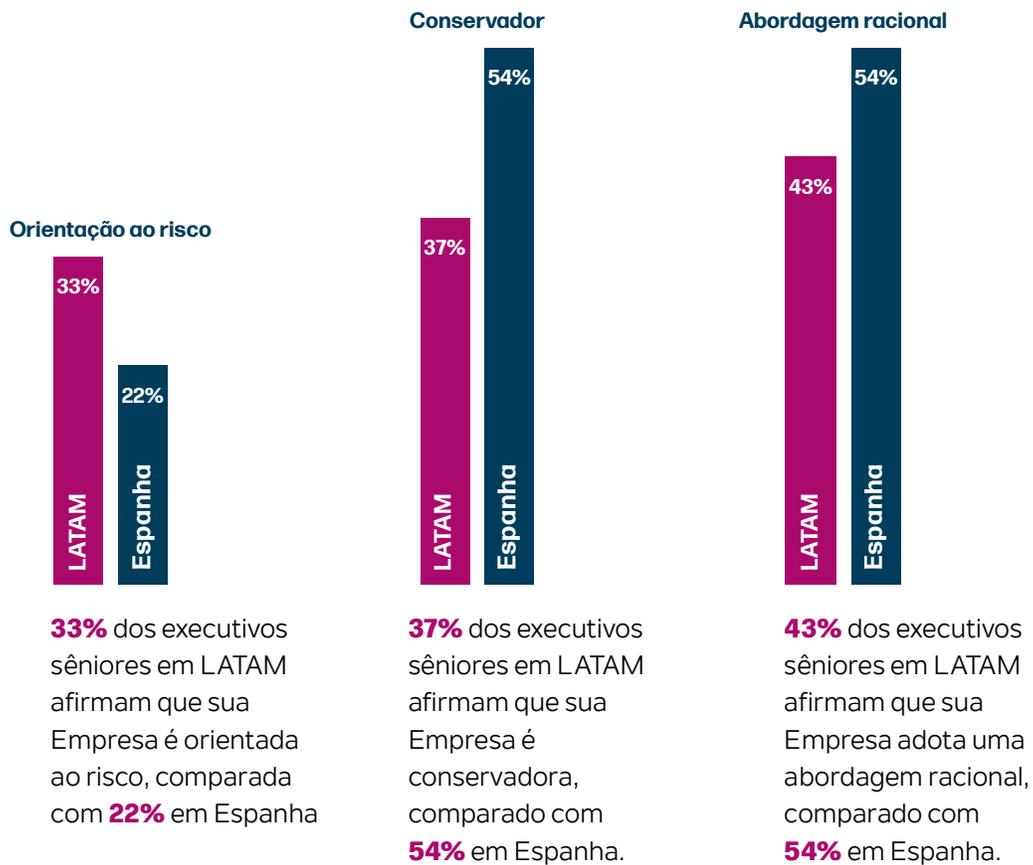
Discutir a tomada de decisões durante o processo de contratação permitirá que as empresas avaliem se um executivo sênior pode introduzir uma abordagem diferente de uma forma respeitosa e que não conduza a fricções. Também ajudará o candidato a compreender se precisa de desafiar o status quo - e, se sim, como o fazer.

¹Aminov, I., De Smet, A., e Jost, G. (2019). Tomada de decisões na era da urgência. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/decision-making-in-the-age-of-urgency>

A cultura influencia o estilo de decisão

A autonomia dos executivos seniores de LATAM pode estar relacionada com um estilo democrático de tomada de decisões nas organizações. A nossa pesquisa mostra que as organizações em LATAM são mais propensas a ter um estilo de tomada de decisões democrático, enquanto que outros mercados internacionais, incluindo a Espanha, são mais propensos a dizer que têm um estilo autoritário, de “cima para baixo”.

As organizações espanholas são também mais propensas a adotar uma abordagem racional e conservadora na tomada de decisões:



Estas conclusões são coerentes com o Hofstede Insights' Country Comparison Tool,² que mostra que a aversão à incerteza é predominante em Espanha - mais do que em países latino-americanos como o Brasil e o México.



Apesar da Espanha ter uma abordagem mais conservadora, racional e de “cima para baixo” do que LATAM, ambas as regiões estão unidas na adoção da tomada de decisões com autonomia. Mais de metade dos executivos seniores de ambas as regiões afirmam que se inclinam para uma abordagem de delegação de poderes, ao passo que apenas cerca de um quarto afirma ser de estilo mais autoritário.

Este fato sugere que a tomada de decisões com autonomia pode ser conseguida em conjunto com estilos conservadores, racionais e de “cima para baixo”, bem como com abordagens democráticas e de assunção de riscos.

Além disso, mais de dois terços (69%) dos executivos seniores da América Latina dizem confiar na intuição ou no instinto para tomar decisões, em comparação com 60% de outros mercados internacionais. Este fato pode dever-se à falta de dados. Quando lhes foi pedido que indicassem o principal fator de perda de tempo na tomada de decisões na sua organização, a "falta de dados" foi a resposta predominante, seguida de decisores inexperientes ou de uma liderança deficiente.



A variação nos estilos de tomada de decisão organizacional entre regiões reforça a ideia de que as organizações e os candidatos precisam de discutir a tomada de decisão antes de lhes ser feita uma oferta de emprego. Isto é especialmente verdadeiro quando se entrevistam candidatos que podem ter trabalhado em outros países ou que podem ter de colaborar com stakeholders a nível internacional uma vez que, de outra forma, poderiam surgir situações imprevistas.

²Country Comparison Tool. Hofstede Insights. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=spain>

As empresas latino-americanas mostram-nos porque motivo as competências e os estilos de tomada de decisão devem fazer parte da contratação de executivos



Os executivos seniores de LATAM, quando comparados com os de outros mercados, são mais propensos a:

- Serem questionados sobre a tomada de decisões nas suas entrevistas.
- Estarem satisfeitos com a eficácia da tomada de decisões da sua organização.
- Estarem satisfeitos com o fato de terem autoridade para tomar decisões.
- Terem autonomia de decisão.
- Estarem mais satisfeito com o seu trabalho em geral.

É mais provável que os executivos seniores da América Latina tenham sido questionados sobre as suas capacidades de tomada de decisão antes de iniciarem as suas funções



Os dados podem ser comparados com 75% dos de outros mercados internacionais, onde se afirma que o processo de tomada de decisões foi discutido durante a fase de entrevistas.

“Minha experiência, capacidade e/ou potencial para tomar decisões foi discutida durante a entrevista de trabalho ou durante a revisão de desempenho que foi realizada antes da nomeação ou promoção para a posição que hoje ocupa”.



Os dados podem ser comparados com 75% de outros mercados internacionais, onde se afirma que foram colocadas perguntas sobre a cultura de tomada de decisões antes de assumir a posição que hoje ocupa.

“Coloquei minhas expectativas ou fiz perguntas sobre a cultura operacional do processo de tomada de decisões em relação a decisões organizacionais (e decisões sobre as quais eu seria responsável antes de assumir meu cargo atual”.

A nossa pesquisa sugere ainda que a satisfação com a eficácia do processo de tomada de decisões é alcançada com a sua discussão ainda na fase da entrevistas, bem como através de uma maior capacitação e autonomia. Isto conduz a uma maior felicidade no local de trabalho: os nossos resultados mostram que as pessoas que estão satisfeitas com a eficácia da tomada de decisões na sua organização têm maiores probabilidades de estarem satisfeitas com o seu papel em geral.

No entanto, apenas cerca de um terço dos executivos seniores de LATAM afirma estar alinhado com o estilo de tomada de decisões da sua organização. Isto pode sugerir que as empresas estão à procura de candidatos cuja abordagem difere do estilo da organização, ou que as perguntas sobre o processo de tomada de decisões na fase de entrevista são ainda superficiais.

Seja qual for o caso, entender o processo de tomada de decisões deve desempenhar um papel cada vez mais importante no momento em que as organizações contratam executivos seniores. Entender o estilo de tomada de decisão dos candidatos não só os ajuda a prosperar quando entram na empresa, como também pode ser fundamental para ajudar toda a organização a tomar melhores decisões.

 **Kingsley Gate**