

Management and Performance Associates – Abril 2011

Retirando os Excessos

No último mês lançamos a primeira parte da trilogia Atração, Desenvolvimento e Retenção de Talentos. Naquela newsletter nos inspiramos na música de Tom Jobim – Águas de Março – para fazer um paralelo com o tema Busca de Talentos. Nesta segunda newsletter seguimos no campo das artes, mais especificamente, na arte da escultura.

É praticamente impossível encontrar alguém que nunca tenha, pelo menos, ouvido falar de Michelangelo (1475 – 1564), pintor, escultor, poeta e arquiteto italiano, considerado o maior artista de seu tempo e reconhecido ainda em vida. Embora uma de suas obras mais conhecidas seja a pintura do teto da Capela Sistina no Vaticano, provavelmente Michelangelo gostaria de ser lembrado por suas esculturas, arte que lhe era muita prazerosa e que a considerava superior à pintura. Uma de suas citações mais famosas é aquela em que ele afirma que a arte da escultura pode ser definida como um processo de retirar o excesso de um bloco de pedra e deixar que a obra apareça. Portanto, para ele esculpir era apenas uma questão de enxergar onde havia excesso de pedra que escondia sua ideia e removê-lo.

Como essa percepção de Michelangelo poderia inspirar gestores e líderes, responsáveis pelo desenvolvimento de talentos? Embora possamos não ter talento algum para esculpir pedras, podemos nos preparar e desenvolver para liberar o potencial das pessoas e revelar, dessa forma, o talento que elas têm. Mas como desenvolver as pessoas talentosas que trazemos para nossas equipes?

Aqui vão algumas dicas:

1. Enxergando onde há excessos

Um dos grandes desafios é avaliar o potencial das pessoas. Quem sabe, o desafio que antecede a avaliação seja o de definir o que é potencial.

De uma maneira simplificada podemos dizer que potencial é a expectativa de desempenho futuro em uma função ou atividade de maior complexidade ou escopo.

O que pode nos ajudar a fazer essa projeção no tempo? Existem 3 elementos que determinam o nível de potencial de um profissional. O primeiro deles é o conjunto de habilidades que essa pessoa possui. Essas habilidades incluem habilidades aprendidas, habilidades interpessoais, inteligência emocional e habilidades técnicas e funcionais. O segundo elemento é o grau de engajamento, entendido como o comprometimento demonstrado com a busca pela excelência, pelo esforço discricionário para alcançar resultados desafiadores e diferenciados, além da demonstração do desejo de permanecer na organização em que se encontra. Por fim, as aspirações pessoais em ser reconhecido, em trilhar novas trajetórias de carreira e a disponibilidade para, eventualmente, abrir mão de tempo pessoal para investir em sua carreira, constitui o terceiro elemento. A combinação dessas três variáveis resulta em perfis diferentes, que irão requerer ações gerenciais diferentes.

2. Retirando os excessos

Se um funcionário apresenta os três elementos descritos em um nível elevado, estamos diante de um Alto Potencial (High Potential). Profissionais com esse perfil precisam de gestores que conduzam processos de coaching com o propósito de mapear e direcionar ações de consolidação de competências e remoção de obstáculos internos e/ou externos de forma que esse Alto Potencial trilhe sua carreira na velocidade que seu potencial exige.



Caso a combinação seja Habilidade e Engajamento altos e, neste momento, Aspiração baixa, temos uma pessoa altamente competente, mas que neste momento, não têm o desejo de fazer movimentos de carreira de maior exposição ou demanda. Essas pessoas são consideradas Recursos Críticos, pois sua contribuição à organização é extremamente valiosa, além de oferecer uma certa estabilidade e solução de continuidade para a área. Portanto, lidar com esses talentos requer ações permanentes no sentido de manter sua competência alinhada às demandas da função e dar significado e valorizar suas contribuições. Lembre-se que a Aspiração é dinâmica. Em determinados momentos da vida estamos mais ou estamos menos dispostos a assumir responsabilidades que podem trazer como contrapartida algum sacrifício pessoal. Portanto, não se esqueça de periodicamente abrir espaço para checar se houve mudanças em suas aspirações profissionais.

Funcionários que apresentam um alto nível de Engajamento e Aspiração, porém suas Habilidades atuais não são suficientes para que seja bem-sucedido em uma função de maior responsabilidade, necessitam de um processo de coaching e mentoring com o propósito de desenvolvê-las e, dessa forma, criar as condições de sucesso futuro.

Como na vida real não existe, na imensa maioria dos casos, o desfecho “e foram felizes para sempre”, quanto mais talentos uma organização possui, mais esses talentos são assediados pela concorrência. Como reter esses talentos? O que fazer para que o engajamento desses talentos seja cada vez maior? Como reduzir o interesse deles em conversar com os *headhunters* que os procuram?

Você terá algumas ideias de como fazer tudo isso na nossa próxima newsletter, que encerrará esta trilogia, com o tema Retenção de Talentos.

Até lá e mãos à obra!

Para compartilhar sua experiência em relação a este tema, este mês convidamos Flávia D’Amico, RH do Human Resources - Société Générale Corporate & Investment Banking

Durante anos de experiência profissional eu testemunhei muitos processos de coaching e acompanhamento de carreira. Eu realmente acredito que todas as ferramentas disponíveis para ajudar os gestores no processo de gestão de talentos são fundamentais e devem ser usadas. Particularmente, gosto da combinação de técnicas como coaching e mentoring quando o profissional é assistido não apenas por seu gestor direto, mas também por pessoas de outras áreas ou por um expert. Dessa maneira, ele(a) tem a oportunidade de ser avaliado holisticamente, reforçando valores positivos e recebendo o devido incentivo para desenvolver o que precisa ser desenvolvido.

Para mim, a parte chave da descrição de cargo de qualquer gestor é cuidar do desenvolvimento do time, com ênfase especial no talento individual.