



José Bancaleiro
Managing Partner da Stanton Chase international

“Inventariação de Talento”

INTRODUÇÃO

“Aquilo que me faz perder o sono não é o que poderá acontecer com a economia ou os próximos passos da concorrência, mas sim se minha empresa terá a capacidade de liderança e o talento necessário para implementar estratégias novas e cada vez mais complexas a nível global”. Estas são palavras de David Whirwam, CEO da Whirlpool Corporation e que enfatizam a ideia que ter os talentos certos no momento certo é hoje mais do que uma questão de sucesso imediato dum projecto, é uma questão de sobrevivência organizacional a longo prazo.

De facto, frases como o mercado está cada dia mais competitivo, as minhas margens estão cada vez mais esmagadas ou estou com grande dificuldade em reter as minhas melhores pessoas, estão presentes em quase todas as reuniões de quase todos os conselhos de administração.

Estas afirmações ganham ainda um maior dramatismo quando essas organizações estão a atravessar (e todas estão) processos de mudança como fusões ou aquisições, diversificação dos negócios, internacionalização, “downsizing” ou “turnarounds”, entre outros.

Apesar de neste tipo de ambiente apenas sobreviverem as organizações que possuam equipas inequivocamente talentosas, são muitas as empresas que ao primeiro sinal de recessão (esmagamento das margens, queda das vendas, crédito mais difícil, etc.) optam de forma indiscriminada e mal explicada por “cortes nos custos de pessoal”, fazendo sair alguns dos seus talentos que mais tarde vão necessitar e por criar um ambiente pouco energético, para além de provocarem danos (muito difíceis de reverter) na imagem da empresa, enquanto cidadã e enquanto empregadora.

Com este tipo de abordagens, muitas destas empresas acabam por não ultrapassar a crise. Mas mesmo as que a conseguem ultrapassar, acabam por ter muita dificuldade em recuperar e se impor de novo no mercado, porque perderam grande parte do talento que tinha garantido o seu sucesso no passado, forjaram uma “marca” de mau empregador e, pior ainda, consolidaram uma cultura em que o talento não é valorizado.

Não significa isto que estas empresas deixem de tomar as decisões que têm de ser tomadas, nomeadamente, as de se redimensionar e de se concentrar naquilo que é essencial para o negócio. Contudo, estas decisões são tomadas tendo por base uma visão estratégica (médio e longo prazo) do negócio e das pessoas que o fazem andar.

Em tempos de crise, as organizações tendem a concentrar-se nas suas forças interiores, investem na inventariação dos seus talentos e procuram encontrar as melhores formas de os focalizar no aproveitamento das dificuldades e das oportunidades que surgem. Para o fazer, são ainda mais cuidadosas em novas admissões, identificam e potenciam os talentos existentes, reforçam a liderança e investem na comunicação

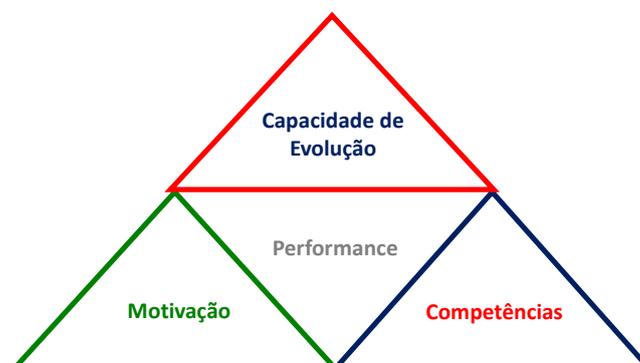
TALENTO OU TALENTOS

Mas o que é isto de talento? É uma pergunta pertinente e com uma resposta difícil. Talento é uma daquelas coisas que temos dificuldade em definir, mas que reconhecemos de imediato quando o encontramos. Tentemos uma aproximação.

Primeiro, gosto mais de falar em talentos do que em talento. O talento tem sempre de ser avaliado em relação a um objectivo ou actividade em concreto. Temos pessoas muito talentosas para o desporto, mas que por muito que tentem não conseguem tocar uma musica num piano. Quando em muitas organizações se fala em talento, dá a ideia que nos referimos a meia dúzia de “iluminados” que possuem o dom divino do talento e todos os outros são deserdados dessa benesse. Ora isto não é verdade. Aquele grupo pode ser talentoso para um determinado fim, mas outras pessoas possuem talento para outros fins, igualmente relevantes. A expressão Gestão de talento é exclusiva. Uns são talentosos e os outros não. Gestão de talentos é inclusiva. Existem vários tipos de talento e todos são necessários para o sucesso do projecto.

Talento existe quando uma pessoa junta uma elevada competência (I can), com uma forte motivação (I want), somando-lhe uma sólida capacidade de realização (I do) e acrescentando-lhes uma grande investimento na sua evolução.

Em síntese, talento é:



INVENTARIAÇÃO INTERNA E SEGMENTAÇÃO DE TALENTOS

Uma das ideias que me ficou do meu MBA em Marketing foi a que um “Dollar” investido na satisfação e fidelização dos actuais clientes tem um retorno muito superior ao mesmo “Dollar” investido na conquista de novos clientes. No mesmo alinhamento, mais tarde concluí que o investimento feito na motivação e retenção dos actuais colaboradores é bastante mais rentável que igual investimento feito na atracção de novos colaboradores.

É por isso que “investir” na gestão do talento, hoje amplamente reconhecido como o principal factor de sucesso de qualquer organização, deverá estar hoje entre as primeiras preocupações de qualquer gestor ou empresário.

Não posso deixar de dizer que a larga maioria dos gestores e empresários que conheço concordam com esta ideia, pelo menos em teoria. Mas investir é muito mais que fazer declarações sobre a importância do talento na festa de Natal. Investir significa investir na gestão das suas pessoas tempo, dinheiro e energia. E quando confrontados com esta afirmação, a maioria deles baixa a cabeça e reconhece que, na verdade, o tempo, o dinheiro e energia que dedicam à gestão dos seus talentos é muito inferior ao que dedicam a muitas outras actividades.

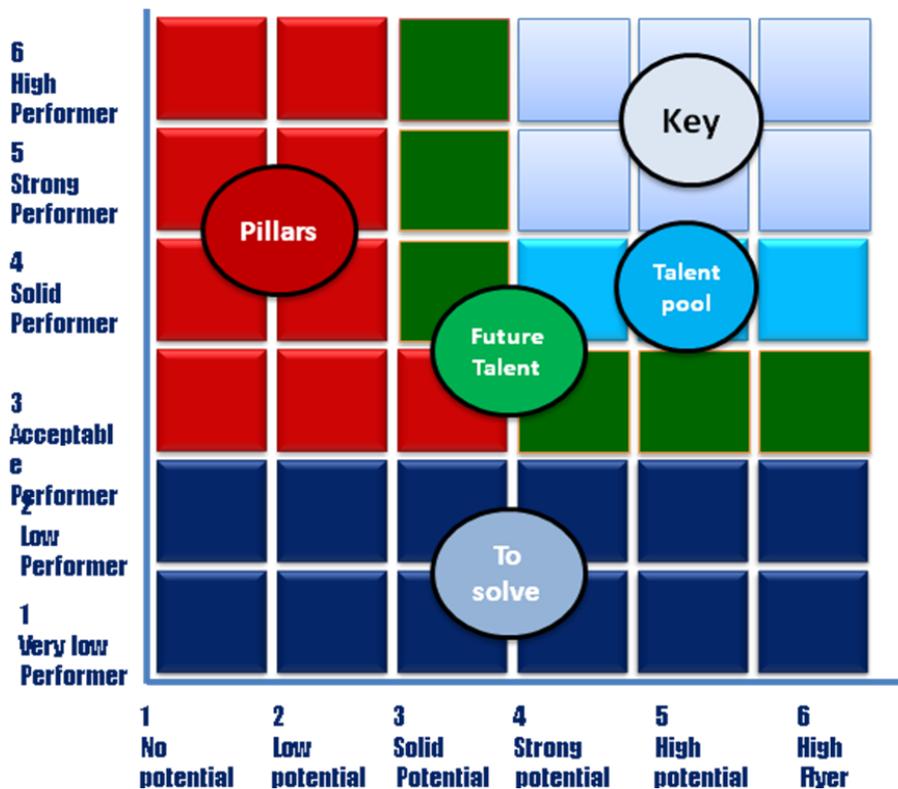
Mas esta preocupação (guerra) com o talento levou a que as (boas) empresas procurassem **“inventariar e segmentar” os talentos** que têm dentro de casa. É assim que surgem os “talent inventory systems” que permitem fazer o “assessment” individual dos colaboradores, avaliando aspectos como o potencial de evolução, o gap de competências, o alinhamento com os valores organizacionais, o nível de vinculação à organização, etc.

Estes sistemas, hoje em dia usando ferramentas electrónicas complementadas (ou não) por entrevistas personalizadas, possibilitam a criação de planos individuais de desenvolvimento, planos de retenção e planos de sucessão (talent pools). Baseiam-se habitualmente na conjugação de 4 grandes grupos de factores de avaliação. Competência, Motivação, Performance e Capacidade de evolução, criando, entre outras, um conjunto de gráficos como o que consta da figura seguinte:

STANTON CHASE

INTERNATIONAL

Executive Search Consultants



Pela sua importância, acrescida em ambientes de elevada competitividade e complexidade como aquele que vivemos, o talento tem de ser gerido com o cuidado que merece um activo estratégico determinante para o sucesso de qualquer projecto, isto é, de forma profissional.

José Bancaleiro

Stanton Chase International

Executive Search & Talent Management