

Talento – Os Dois Lados da Moeda – Parte I

Artistas e atletas desenvolvem seus dons, alguns atingem a maestria em suas performances. A indústria do entretenimento e os clubes esportivos pagam milhões de dólares para ter astros e ases em suas equipes.

Similarmente as empresas industriais, comerciais e de serviço buscam identificar os melhores talentos. Por meio de exaustivos processos de avaliação de potencial interno, elas garimpam seus quadros à procura de estrelas de alta performance e potencial de crescimento.

Dependendo do momento da economia e do índice de desemprego do país, a procura de talentos pode se tornar uma verdadeira guerra entre as companhias. Os recrutadores espiam por cima de seus muros, à caça de profissionais super cobiçados, desfilando nos gramados, sempre mais verdes, da vizinhança.

Existem portanto dois lados da moeda – o da organização que, via de regra, acredita na diferença que os talentosos poderiam fazer em seu negócio e o dos funcionários que se esforçam para aparecer no radar dos caçadores de talentos.

Talento já foi o nome da moeda de maior valor na época do Império Romano, equivalente a 6.000 dracmas. Historicamente, a palavra evoluiu para significar características especiais que diferenciam os talentosos dos seres mortais. Vamos ver então os dois lados da moeda.

As empresas descobriram que valia a pena ter talentos em suas folhas de pagamento porque as pesquisas comprovam – o desempenho deles é entre 50% e 130% superior ao dos funcionários medianos e melhor, por um preço não proporcionalmente maior. Depois de tantas reengenharias e enxugamentos nas estruturas, ter poucos e excelentes empregados não é um luxo, mas sim uma condição vital para a sobrevivência num mercado altamente competitivo.

Por isso, as áreas de Recursos Humanos de muitas empresas têm investido em “assessment centers” (aplicação interna de um conjunto de técnicas de seleção para avaliar o potencial de seus funcionários). Através destes métodos, as empresas peneiram para encontrar as pepitas, para lapidá-las e depois ostentá-las como jóias em seus organogramas.

Infelizmente porém, o que ocorre em muitas dessas instituições é que o investimento realizado no garimpo e na ourivesaria é perdido para os “assaltantes de talentos”. Com efeito, verdadeiros seqüestros à luz do dia acontecem devido à desatenção dos proprietários e não pela ousadia ou ilegalidade das subtrações pelo alheio.

As organizações se descuidam de suas jóias por conviverem passivamente com ambientes desmotivadores, cargos pobres de desafios e “chefes-mala” que frustram a criatividade e iniciativa dos talentosos. Elas negligenciam

seus talentos por submeterem-nos a estruturas hierárquicas rígidas e cercas eletrificadas em suas descrições de cargo e regras salariais engessadas.

E, mais cedo ou mais tarde, vêem sua pedra preciosa rolar para o cofre do concorrente. Não raramente, acabam comprando uma substituta por um preço maior e quando não descobrem mais tarde que se tratava de uma bijuteria de feira.

Incoerência executiva? Incompetência de R.H.? Inconseqüência dos acionistas? Traição dos desertores mal agradecidos? Talvez todas essas hipóteses tenham algum fundo de verdade.

Em realidade, a perda de nossos bens mais queridos e duros de se conquistar, carrega certa dose de inevitabilidade. No entanto, no âmbito preventivo sempre há muito a se fazer. Algumas sugestões para as empresas:

1. É sabido que a causa No. 1 da rotatividade de pessoal nas empresas são os chefes. Acompanhe não apenas seus "talentos", mas também seus superiores. Você pode ter um "ralo" de jóias em seu organograma, e não percebeu ainda.
2. Certifique-se de estar identificando talentos verdadeiros, através do uso de métodos e técnicas de validade cientificamente comprovada, manipuladas e analisadas por profissionais competentes e éticos.
3. Trate os diferentes de forma diferente. Se a empresa resolve avaliar e destacar entre 5 e 10% de seus colaboradores como a "nata" de seus talentos, deveria acompanhá-los de perto, garantindo que suas ações de desenvolvimento contínuo e remuneração diferenciada cumpram seu papel de retenção de jóias motivadas que façam a diferença.
4. Por último, talento é o produto de competência e paixão gerador de resultados para o negócio. Se este último elemento não estiver presente, reveja sua fórmula e busque outro recurso para seu porta-jóias.

Na segunda parte deste artigo, vamos ver o outro lado da moeda – as pessoas que se dedicam tanto para ganhar esse título, e tudo de bom que costuma vir associado a ele.

Roberto Affonso dos Santos
Sócio-Diretor da consultoria
Ateliê – Desenvolvimento Humano e Organizacional
www.atelie-rh.com.br