

Talento – Os Dois Lados da Moeda – Parte II

No artigo anterior, este tema foi abordado sob o prisma das organizações. Através de sua identificação, desenvolvimento e retenção em seus quadros elas conseguem obter o inegável diferencial de desempenho e resultados esperados dos talentos.

Como vimos, a origem do termo, vem do Império Romano e representava uma moeda muito valiosa e mais tarde passou a significar as qualidades e virtudes especiais que diferenciam algumas pessoas da maioria de seus semelhantes num determinado campo.

O uso amplo e freqüente desta expressão pelas empresas é relativamente recente, talvez uma década aproximadamente. Anteriormente, se falava no “melhor funcionário do mês”, aquele que cumpria todos procedimentos e executava suas tarefas com esmero e dedicação. Mais tarde, passou-se à busca dos funcionários de alto potencial: aqueles que, de acordo com algumas bolas de cristal de R.H., poderiam ocupar posições dois ou mais níveis acima da atual, em um período relativamente curto.

Mais recentemente, provavelmente pelo achatamento e desidratação das estruturas, e pela necessidade de se fazer muito mais com menos pessoas, as organizações passaram a focar nos colaboradores que se destacavam nos dois aspectos: desempenho e potencial, e estes passaram a receber a comenda de “Talento” a ser atraído, desenvolvido, adulado e retido como tesouro.

Independente da provável imprecisão histórica dessa análise, o fato é que muitas empresas se entusiasmarão com abordagens darwinistas, como aquela amplamente divulgada pelo líder herói da G.E., Jack Welch, para gerir seus talentos. O modelo propõe quatro quadrantes, cruzando desempenho e alinhamento aos valores corporativos e, depois, por escolha forçada, identificar os 10 a 20% das pessoas que caíram no quadrante inferior em ambas variáveis. Estes infelizes teriam que ceder espaço para pessoal externo ou trainees da empresa. Os colaboradores do quadrante superior, também limitado a uns 10%, carimbados como talentos, passaram a ser considerados como o principal ativo das organizações.

O mundo empresarial começou a ser cindido entre talentos e os outros. Estes, recebem apelidos marcados pelo eufemismo como: *sólidos contribuidores individuais* ou *técnicos insubstituíveis*, para disfarçar o rótulo mais impiedoso que comunicariam: “Você chegou ao final da linha.”

Todos queremos acreditar que estamos longe do beco sem saída de nossa carreira e que podemos entrar no paraíso dos talentos. Neste éden corporativo, bônus especiais, concessão de ações, aumentos de mérito, programas de desenvolvimento, mentores e coaches esperam com tapete vermelho e tudo mais. Então, vale a pena descobriremos se somos, ou podemos vir a ser, um ente desta magnitude na organização onde atuamos. Vamos a um check-list que pode ser útil para alguns dos leitores:

1. **Quanto eu conheço sobre minha organização:** seu histórico, negócio, cultura, concorrência, resultados, visão de futuro e valores? Geralmente, acredita-se que aquilo que for importante será comunicado pela empresa. O "associado-talento" não conta com isso. Ele ou ela vai atrás das informações para ampliar e refinar sua imagem e conhecimentos sobre ela.

2. **A empresa já definiu as competências consideradas chave para seu sucesso?** Lembrando, competência é o somatório dos conhecimentos, habilidades e atitudes que os funcionários devem ter para viabilizar a visão e metas organizacionais. Caso ela não o tenha feito formalmente, cabe ao candidato a talento buscar pistas, conversando a esse respeito, com pessoal bem sucedido, que conhece a empresa há mais tempo, preferencialmente, em posições de liderança, para descobrir o que é valorizado ou execrado no desempenho das pessoas: trabalho em equipe ou destaques individuais, precisão ou velocidade, etc.

3. **Como funciona o processo de avaliação de desempenho na empresa?** Avalia-se apenas **o que** se faz ou também **o como** – em especial as competências interpessoais? E o sistema de avaliação é o tradicional, em que o chefe avalia e o avaliado deve engolir sem reclamar? Ou há oportunidade de auto-avaliação? Ou ainda, existe algum sistema de avaliação 360°, onde chefe, subordinados, pares (inclusive clientes internos e externos), além do avaliado participam do processo? Como você se prepara para estes processos?

4. Aí vem o mais importante: **o quanto você está se preparando** em relação aos critérios e processos acima, para revelar-se como talento para sua organização? A autocrítica que possibilita o autoconhecimento e autodesenvolvimento é a marca registrada que diferenciam os talentos dos normais, aqueles que ficam sob a área maior da Curva de Gauss, bem abrigados, porém sem o destaque da extremidade superior.

5. **O que é que você tem feito para desaprender aqueles velhos conceitos e hábitos para poder adquirir outros mais novos e eficazes?** A abertura para ou a busca ativa de feedback em modo regular, seguido de seu processamento genuíno e sincero, é uma forma básica de ampliarmos nosso autoconhecimento e iniciativas para corrigir ou acelerar nosso curso na direção correta.

6. Outro atributo que diferencia os talentos é sua **disposição de encarar desafios**, rotações de cargo e até de cidade, projetos especiais, mesmo se não acompanhados de aumentos salariais ou outras vantagens financeiras. A disposição não bajulatória para cooperar, correr riscos e se empenhar ao máximo nessas situações, geralmente concedem o passaporte para a viagem ao mundo encantado dos talentos.

7. Agora, atendidos os itens anteriores, resta estar **alerta para os sinais da organização quanto à sua própria mobilização, desempenho e iniciativas**. Você tem sido chamado a opinar sobre assuntos importantes

de sua área? Você vem sendo incluído em forças tarefa e equipes de projeto? Tem recebido reconhecimentos formais ou informais de seus superiores? Se estiver no lado positivo desta questão, provavelmente está no caminho certo.

Finalmente, **talento** é o produto resultante da **competência** multiplicada pela **paixão** pelo que se faz. O primeiro elemento da equação, com relativo esforço, poderá ser desenvolvido. Porém, o segundo depende de motivação interna, aquela energia que lhe garante orgulho e realização profissional e pessoal ao vencer os desafios mais difíceis. Essa motivação até pode ser abalada ou apagada por gestores medíocres, mas **apenas você tem o poder de acendê-la.**

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