

PONTO DE VISTA

O capital intelectual dos talentos

Luiz Fernando Reginato

Imagine poder classificar os talentos de sua empresa pelo seu valor real e potencial, conhecendo assim quais são os talentos promissores, os talentos realizadores e os talentos plenos. Quantas decisões poderiam ser tomadas com mais precisão na gestão desse capital intelectual, que sabidamente faz toda a diferença na competição globalizada!

Poderemos considerar como talentos plenos aqueles profissionais que conjugam potencial de conhecimentos com desempenhos superiores na realização de resultados. Seguramente, estes recursos humanos serão chaves para o sucesso da empresa e será muito bom mantê-los.

Como profissionais realizadores, se enquadrariam os que obtêm resultados satisfatórios hoje, mas carecem de conhecimentos para acompanhar o futuro. Fatalmente, suas capacidades definirão tão rapidamente quanto sua possibilidade de gerar valor. Se a empresa não agir preventivamente, estará permitindo que patrimônios de experiência sigam a trajetória inexorável da obsolescência profissional.

Por fim, e de forma análoga, poderemos classificar como talentos promissores os profissionais cuja bagagem de conhecimentos é alta, mas a falta de maturidade, experiências e habili-

dades os impedem de realizar presentemente suas competências e atingirem objetivos. Como protegê-los de eventuais avaliações pragmáticas, de curto prazo que, equivocadamente, podem ocasionar a rejeição e perda destes profissionais do futuro?

De posse destas informações, será mais fácil e seguro adotar ações personalizadas para reter os talentos imprescindíveis e planejar o crescimento diferenciado dos demais, sejam eles pragmáticos ou teóricos, desenvolvendo as capacidades que lhes faltam até a plenitude.

Apesar de tão importante, essa Gestão do Capital Intelectual nem sempre é praticada por grande parte das organizações, que ainda trabalham gerenciando os profissionais pelo status arbitrado à função.

De um modo geral, o problema das empresas começa com a dificuldade de identificar e segmentar seus talentos pelo seu valor real, dado que os meios disponíveis nem sempre conseguem mensurar, concomitantemente, o

desempenho e o conhecimento. Dispor de uma matriz de valor, que integre o mapeamento das competências com fatores relacionados diretamente a resultados para o negócio, se faz imprescindível.

Outro ponto de evolução na gestão do capital intelectual é a descoberta e o reconhecimento dos talentos por um processo democrático, sem fronteiras, nem barreiras, capaz de aflorar competências ocultas, em qualquer lugar ou função da empresa. O mercado e os clientes não se interessam pela estrutura organizacional, mas sim pela performance do todo.

Mas a grande inovação é, sem dúvida, a incorporação da dimensão social no relacionamento da empresa com seus profissionais. Até então, as organizações vêm privilegiando uma administração racional, que nem sempre apropria de forma objetiva os fatores sociais inerentes na relação, tais como: o que desafia, o que motiva, o que encanta ou desencanta os seres humanos atuantes na empresa.

Como podem, então, traçar estratégias de

relacionamento com estes segmentos diferenciados de talentos se desconhecem o que lhes importa e faz sentido para a sua realização plena e a conseqüente fidelidade e comprometimento?

Evidentemente, esta questão está em aberto, com amplas alternativas para seu equacionamento. Mas,

com certeza, a migração para uma filosofia de gestão que compreenda a vital necessidade de integrar a dimensão econômica dos talentos - conhecimento, desempenho e geração de valor - com a correspondente dimensão social - interesses, motivações e singularidades humanas - ocupará um lugar predominante.

Um bom começo nesta caminhada para uma gestão mais científica e humanizada na empresa é adotar metodologias e ferramentas inovadoras e confiáveis, que rompam os atuais paradigmas e sinalizem novos tempos e novos ventos no cenário empresarial.

Como prêmio, as empresas assim orientadas, construirão elos mais transparentes e autênticos com um dos seus principais stakeholders, habilitando-se a uma posição de liderança no que se convencionou chamar guerra pelos talentos.

“Outro ponto de evolução na gestão do capital intelectual é o reconhecimento de talentos por um processo democrático, sem fronteiras, nem barreiras, capaz de aflorar competências acultas, em qualquer lugar da empresa”