



ALTOS POTENCIAIS

Um guia para
identificar e
selecionar altos
potenciais

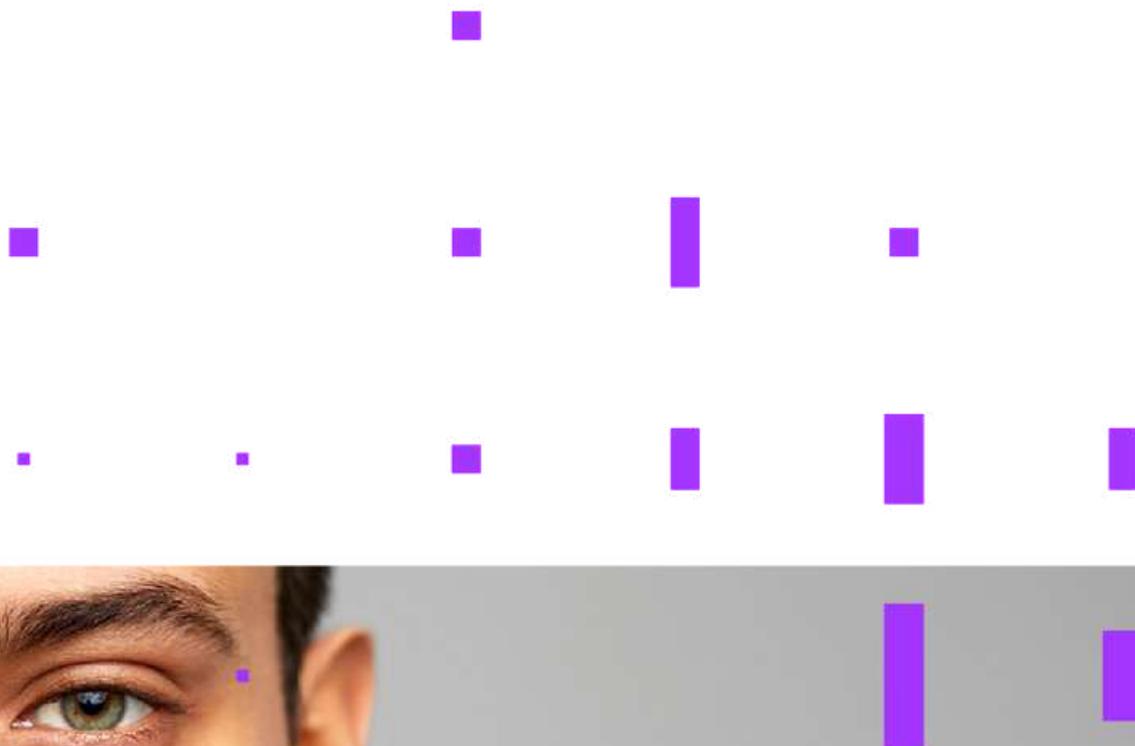


Introdução

Identificar, desenvolver e engajar altos potenciais é uma parte importante da estratégia de talentos de toda organização bem-sucedida. Elas sabem que sua cultura é impulsionada por seus líderes e também sabem que líderes de alto desempenho podem estar associados a todos os tipos de resultados positivos (por exemplo, maior retenção de colaboradores, maiores pontuações de engajamento dos funcionários). Um dos impulsionadores críticos desses programas é a necessidade de desenvolver e engajar seus talentos de alto potencial. As organizações têm uma enorme necessidade não apenas de desenvolver seus talentos, mas também de envolvê-los para que não

saiam em busca de oportunidades de avanço e desenvolvimento. Agora, mais do que nunca, estamos enfrentando uma guerra de talentos. Grandes líderes são difíceis de encontrar e ainda mais difíceis de reter em uma economia global competitiva.

Para atrair e reter esses talentos, as organizações precisam ter um programa estruturado de seleção, desenvolvimento e engajamento de altos potenciais. O problema é que a maioria das organizações não tem um programa direcionado a altos potenciais ou não tem uma maneira estruturada de determinar quem são seus colaboradores de alto potencial.



O que é potencial?

No nível mais básico, o potencial é definido como a capacidade ou habilidade de desenvolver uma habilidade no futuro. Também pode ser descrito como um traço subjacente que ainda não foi realizado. Essencialmente, é isso que estamos fazendo sempre que tomamos uma decisão de contratação ou promoção sobre um colaborador. Estamos fazendo um palpite de que eles podem ter sucesso em um papel ou função que não desempenharam no passado.

A parte mais difícil sobre o potencial é determinar quem tem potencial e quem não tem. Precisamos descobrir os indicadores de potencial para que possamos identificar as pessoas no início de suas carreiras e colocá-las no caminho correto de desenvolvimento para que possam realizar seu potencial.

As organizações têm uma enorme necessidade de engajar seus talentos para que não saiam em busca de oportunidades de avanço e desenvolvimento.

O que são indicadores de potencial?

Antes de iniciar o processo de identificação, é importante dar um passo atrás e perguntar: potencial para quê? A resposta a esta pergunta geralmente é ditada pelo estado final. Por exemplo, o potencial pode ser definido como a capacidade de mudar para outra função, passar para uma função dois ou mais níveis acima da posição atual ou assumir um escopo de trabalho mais amplo (incluindo componentes de liderança). Definir alto potencial por função, nível ou amplitude são as definições mais comuns usadas pelas organizações (Church, Rotolo, Ginther, & Levine, 2015).

No entanto, ao definir o potencial em sua organização, é fundamental que você alinhe a definição de potencial às estratégias de sua organização e às metas de longo prazo para o futuro. Se uma organização prevê o aumento da demanda por gerentes seniores nos próximos anos, definir o potencial por função faz sentido.

Alternativamente, se a estratégia da organização é garantir que os líderes tenham um maior conjunto de habilidades para que possam liderar com eficácia em todas as funções, eles devem definir o potencial por amplitude. Embora uma organização possa hesitar em desenvolver uma definição muito específica de potencial porque deseja flexibilidade, é importante, especialmente entre os líderes que ajudam nessas decisões, que todos estejam calibrados sobre quem se qualifica para os recursos extras.

Depois de definir o potencial almejado, as organizações estão mais aptas a identificar os fatores críticos e as capacidades que classificarão um indivíduo como tendo potencial. Existem vários recursos diferentes que podem ser medidos e os específicos podem diferir por organização. Church & Silzer (2014) recomendam focar em três tipos de atributos amplos:

1 Dimensões fundamentais

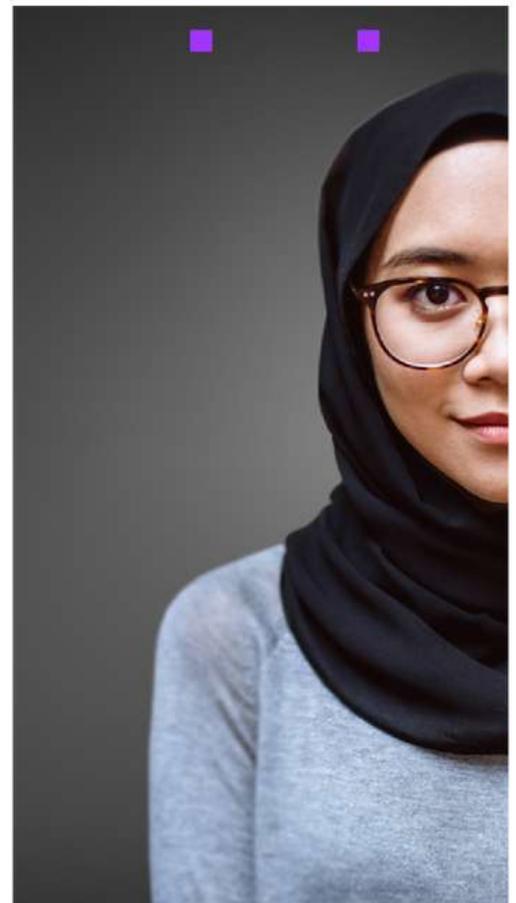
As dimensões fundamentais são os principais blocos de construção para avaliar o potencial. Esses recursos são relativamente estáveis ao longo do tempo e da situação e, portanto, é improvável que mudem drasticamente sem uma influência significativa. Exemplos específicos de dimensões fundamentais incluem capacidade cognitiva e personalidade. Nos últimos anos, houve uma ênfase maior para os líderes lidarem com situações mais complexas e ambíguas. Indivíduos que são capazes de gerenciar a complexidade de forma eficaz e pensar estrategicamente são mais propensos a ter sucesso. Por outro lado, habilidades interpessoais, assertividade e resiliência estão diretamente ligadas ao potencial de liderança de longo prazo e, portanto, também são avaliadas em todas as organizações.

2 Dimensões de crescimento

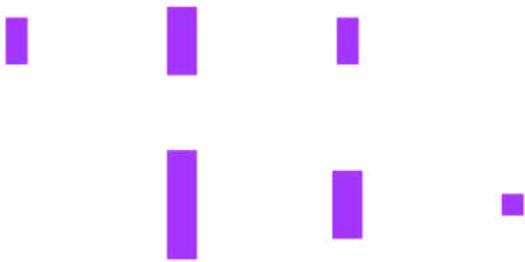
As dimensões de crescimento são fatores individuais que facilitam ou dificultam a inclinação para o desenvolvimento. Eles tendem a ser bastante estáveis, mas podem se manifestar em situações que têm uma cultura de apoio ou quando um indivíduo está trabalhando em uma área de seu interesse. As dimensões de crescimento incluem habilidades de aprendizado e motivação. As habilidades de aprendizado, que podem incluir orientação para o aprendizado, adaptabilidade e abertura a ideias ou feedback, são úteis para diferenciar os indivíduos que serão motivados a enfrentar novos desafios e aprender a aprender. Sabemos que a única constante nas organizações é a mudança e, portanto, a capacidade de um indivíduo de aceitar e gerenciar situações e mercados em mudança é fundamental. Além disso, ter orientação para a realização, mostrar motivação e demonstrar comprometimento organizacional são capacidades comuns consideradas para motivação. Boas maneiras de distinguir indivíduos com potencial são identificar aqueles que mostram iniciativa, em vez de apenas declarar o desejo de aprender novas habilidades ou aqueles que aceitam tarefas desafiadoras.

3 Dimensões da carreira

Este último conjunto de capacidades fornece uma indicação da prontidão ou provável sucesso de um indivíduo para níveis mais altos de responsabilidade. Esses recursos são os mais fáceis de desenvolver. As dimensões da carreira são habilidades mais específicas que são importantes para os planos de carreira designados, incluindo habilidades de liderança e técnicas. Muitas organizações tendem a se concentrar no “lado das pessoas” das habilidades de liderança que envolvem engajar, motivar e treinar outras pessoas. Além disso, as habilidades técnicas incluem qualquer conhecimento funcional que seja importante para uma função específica, bem como conhecimento de negócios ou setor. O importante a lembrar é que estes devem ser considerados indicadores iniciais do potencial de uma pessoa, pois podem ser desenvolvidos. Essas também são áreas nas quais as organizações gastam uma quantia significativa de dinheiro em esforços de treinamento.



Embora essas sejam as três principais capacidades que Church e Silzer (2014) identificaram como importantes a serem consideradas, é muito comum avaliar também fatores mais contextuais. Os fatores contextuais mais comuns considerados nas organizações são mobilidade, adequação cultural, diversidade e desempenho passado. Esses fatores são bons a serem considerados para o planejamento de talentos, mas não devem ser utilizados ao determinar se alguém tem potencial ou deve ser incluído em um programa de alto potencial por razões conceituais e legais. Uma consideração final é entender que o potencial é dinâmico (Silzer & Church, 2010). Embora alguns desses recursos sejam bastante estáveis, outros são muito mais fáceis de desenvolver e podem mudar. Como tal, alguém pode não ser considerado no caminho certo para um programa de alto potencial atualmente, mas pode estar mais tarde em sua carreira.



Depois de definir o potencial, as organizações estão mais aptas a identificar os fatores críticos e as capacidades que classificarão um indivíduo como tendo potencial.

Como identificar e avaliar o potencial?

Depois de definir o potencial almejado e determinar os fatores que são importantes e relevantes a serem considerados para sua organização, agora é hora de definir o processo de avaliação de colaboradores a serem considerados para um programa de alto potencial. A maioria das organizações indica que os altos potenciais representam cerca de 10% de sua população total (Church et al., 2015) e, portanto, ter um processo para melhor identificar esses indivíduos de maneira sensível e lógica é fundamental. Muitas vezes, isso começa com gerentes e líderes seniores nomeando colaboradores que eles acham que têm potencial de desenvolvimento. Durante o processo de nomeação, são coletadas informações básicas sobre cada candidato. Essas informações podem incluir histórico de carreira, avaliações de desempenho recentes, experiências de desenvolvimento anteriores, avaliação dos pontos fortes de liderança do candidato e necessidades de desenvolvimento, motivo da indicação e a motivação pessoal do indivíduo para se desenvolver.

Ao coletar e revisar essas informações, é muito importante ter em mente os limites da coleta de informações de desempenho anteriores. A pesquisa mostra que o desempenho passado é um preditor significativo do desempenho futuro (Gatewood, Field, & Barrick, 2010). No entanto, o desempenho não é o mesmo que o potencial. Este equívoco é referido como o paradoxo desempenho-potencial (Church & Wacławski, 2010). Existem vários exemplos em que profissionais de alto desempenho são promovidos e não atendem às expectativas. O desempenho pode ser seu “bilhete para o jogo”. No entanto, existem muitos fatores que influenciam o desempenho e, portanto, pode ser enganoso vincular diretamente ao potencial.

Uma vez que um grupo inicial de colaboradores tenha sido examinado, a próxima etapa do processo é fazer com que os profissionais passem por um processo de avaliação. Esse processo é muito específico para os objetivos da organização e a quantidade de detalhes coletados também pode variar muito. Em particular,

inventários de personalidade, testes de habilidades e avaliações de habilidades de liderança podem ser implementados para medir várias das principais capacidades acima. Além disso, entrevistas de histórico de carreira também podem ser realizadas para adicionar mais detalhes ao que pode ter sido coletado no processo de indicação. Outro método comum de avaliação é administrar avaliações 360°. Essas avaliações são um bom método para coletar feedback sobre uma ampla gama de competências de vários colaboradores diferentes que têm um relacionamento próximo com o candidato.

Trata-se de uma divisão equilibrada sobre se as organizações coletam essas informações para tomar decisões sobre os altos potenciais ou para revisar com o talento de alto potencial confirmado para fins de integração no programa de alto potencial. No entanto, nos últimos anos, mais empresas têm envolvido diretamente os colaboradores por meio de um processo de avaliação ao identificar indivíduos para o programa (Church et al., 2015).

Depois que essas informações são coletadas sobre os colaboradores, elas são analisadas pela alta administração. Muitas vezes, muitos dados são coletados para cada profissional. Pode ser um desafio classificar todas as informações. Assim, é importante sempre relacionar as informações com os objetivos do programa. Um funcionário deve ser selecionado se possuir os atributos necessários que darão suporte aos objetivos do programa de alto potencial.

Qual é o próximo passo?

Identificar e selecionar altos potenciais pode parecer uma tarefa desafiadora. Tentar reduzir sua população de colaboradores a 10% dos seus melhores e mais brilhantes é esmagador. No entanto, dividi-lo em etapas lógicas ajudará. Em particular, você deve:

- Definir o que significa potencial para a sua organização e vincular aos objetivos da sua organização
- Identificar as principais dimensões fundamentais, de crescimento e de carreira relevantes para os objetivos do programa
- Determinar mecanismos para medir essas dimensões como parte do processo de seleção

Seguindo essas diretrizes, você poderá identificar aqueles que têm potencial, para que possa reter e desenvolver melhor seus principais talentos.

Ter um processo para identificar melhor os indivíduos de maneira sensível e lógica é fundamental.

Citações

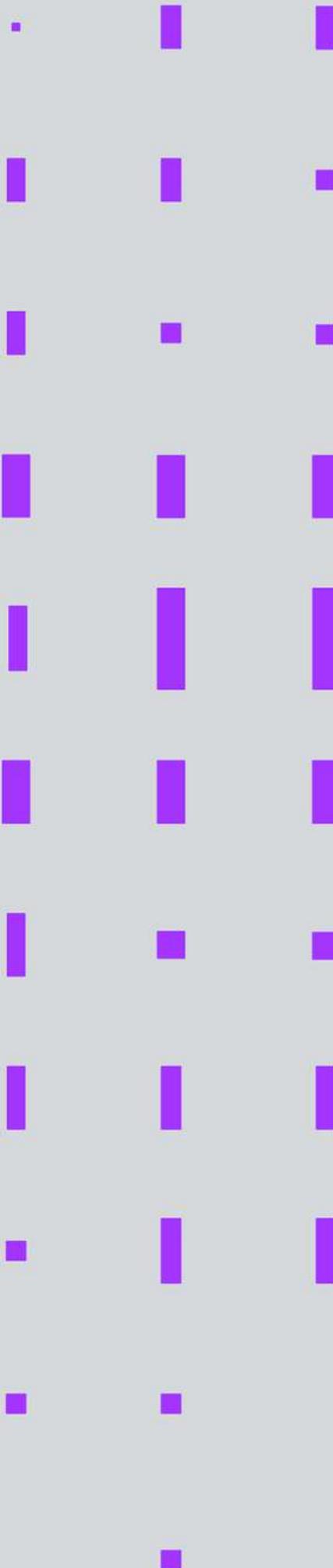
1 Church, A. H., Rotolo, C. T., Ginther, N. M., & Levine, R. (2015). Como as principais empresas estão projetando e gerenciando seus programas de alto potencial? Um estudo de benchmark de gestão de talentos de acompanhamento. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 67, 17-47.

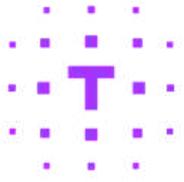
2 Church, A. H., & Silzer, R. (2014). Atrás da cortina corporativa com um plano para o potencial de liderança: uma estrutura integrada para identificar talentos de alto potencial. *Pessoas e Estratégia*, 36, 51-58.

3 Church, A. H., & Waclawski, J. (2010). Aceite o desafio da Pepsi: Desenvolvimento de talentos na PepsiCo. Em R. Silzer & B. E. Dowell (Eds.), *Gestão de talentos orientada pela estratégia: Um imperativo de liderança* (pp. 617-640), San Francisco: Jossey-Bass.

4 Gatewood, R.D., Feild, H.S., & Barrick, M. (2010). *Seleção de recursos humanos* (7ª ed.). Orlando, Flórida: Harcourt Brace.

5 Silzer, R., & Church, A. H. (2010). Identificando e avaliando talentos de alto potencial: práticas organizacionais atuais. Em R. Silzer, & B. E. Dowell (Eds.), *Gestão de talentos orientada pela estratégia: Um imperativo de liderança* (pp. 213-279). São Francisco, CA: Jossey-Bass.





TALOGY

