

Construindo a ponte entre competências, talentos e pontos fortes

Empresas são obcecadas em eliminar *gaps* e pontos fracos ao invés de focar os pontos fortes

■ por Hugo Nisembaum

Hoje no ambiente de trabalho, a noção de competências da liderança ou competências gerenciais é bastante familiar. Não só o conceito como o tempo e dinheiro que as organizações investem em cada líder para adquirir essas competências. Geralmente, o número delas pode ir de meia dúzia até duas dúzias ou mais, e geralmente podem variar pela graduação do trabalho, pelo nível ou pelo título. O conjunto delas pode mudar de empresa para empresa, ajustando a linguagem e o conteúdo delas às características e cultura de cada organização.

A cada semestre ou a cada ano, estas competências são utilizadas como parte do processo de gestão de desempenho para medir a eficácia do líder. Mesmo se o líder teve um ano excepcional — contribuindo para a satisfação do cliente, trabalho da equipe e, finalmente, resultados — a conversa sobre performance que tem com o seu superior imediato pode lhe deixar desanimado.

Por quê? Pela obsessão da maioria das empresas com os *gaps* e com os pontos fracos. E, em algumas organizações, fazendo os líderes acreditarem que para serem bem sucedidos eles devem ser igualmente capacitados em todas as competências definidas.

Contrariamente a essa prática, na última edição da Harvard Business Review, um artigo me chamou a atenção, "In Praise of the Incomplete Leader" (Elo-



giando o líder incompleto). De Ancona, Malone, Orlikowski e Senge, eles assinalam um conjunto de quatro capacidades da liderança:

- "*Sensemaking*" ou dar sentido (que implica entender o contexto no qual a empresa e as pessoas operam).
- "*Relating*" ou relacionar-se (que se manifesta pela construção de relacionamentos dentro e fora da organização).
- "*Visioning*" ou a capacidade de visão (criar uma imagem convincente e persuasiva do futuro).
- "*Inventing*" ou a capacidade de inovar (desenvolver novas formas de alcançar a visão).

Ancona e seus colegas afirmam que "raramente, ou nunca, alguém será igualmente capacitado nas quatro dimensões. Assim, os líderes incompletos

são diferentes dos incompetentes de tal forma que eles compreendem no que são bons e no que não são e possuem bom tino sobre como podem trabalhar com outros para construir os seus pontos fortes e compensar as suas limitações.”

Então, onde entram os talentos no modelo de competências?

Talentos são capacidades naturais. Também os definimos como pensamentos, sentimentos e comportamentos frequentes que podem ser aplicados produtivamente.

Os Pontos Fortes são a soma do conjunto de talentos, conhecimentos, habilidades e experiências que juntos permitem um desempenho diferenciado e consistente numa determinada atividade.

Lamentavelmente, muitas empresas assumem como óbvios os pontos fortes de seus colaboradores e concentram seus esforços em minimizar seus pontos fracos.

Não pretendemos confrontar o mundo das competências com o mundo dos pontos fortes e sim construir uma ponte entre os dois mundos.

Existem organizações com bons programas de competências que não só permitem a cada pessoa encontrar seu caminho para alcançar uma determinada competência — elas estimulam a iniciar esse caminho ajudando as pessoas a identificar os seus talentos naturais.

Isso faz a estrada muito mais prazerosa e abre a porta para um progresso maior, já que a manifestação dos talentos naturais promove satisfação, engajamento e facilita os processos de aprendizado ligados à atividade.

Indo diretamente ao ponto, a forma mais eficaz de contribuir com o funcionamento de um programa de competências é definir um conjunto de resultados mensuráveis e deixar os talentos das pessoas trilharem o caminho.

A manifestação dos talentos naturais promove satisfação, engajamento e facilita a aprendizagem

Uma pergunta muito comum quando apresentamos a abordagem dos Pontos Fortes: Se optar pelo modelo dos Pontos Fortes, devo “jogar fora” meu modelo de competências?

A resposta é: NÃO. Não é preciso se desfazer do modelo de competências que já possui.

Na realidade a abordagem dos pontos fortes simplifica e complementa o modelo ao separar de forma clara aspectos que podem ser adquiridos (conhecimentos, habilidades e experiência), de aspectos que dizem respeito mais às Capacidades Naturais ou Talentos das Pessoas.

Mas afinal, qual a diferença então entre Pontos Fortes, Talentos e Competências?

Talentos são capacidades naturais das pessoas, quando as manifestamos nos sentimos energizados. Podemos usar os nossos talentos em maior ou menor escala — muitas vezes sem nem sequer saber que os estamos usando. Quando esses talentos se juntam aos conhecimentos, habilidades e experiências e atuam de forma conjunta, estamos na presença de um Ponto Forte.

Um ponto forte, então, está caracterizado pela soma talentos + conhecimentos + habilidades e experiência e esta soma contribui claramente para um desempenho diferenciado, ou seja, alta performance.

Uma competência busca entender o que a pessoa tem feito ou pode fazer bem e não necessariamente o que faz muito bem e o energiza e engaja.

Como resultado disso, a manifestação da competência pode nos levar a um “bom desempenho” e não necessariamente a “alta performance”.

Competências são as práticas diárias. Em muitas organizações, o modelo de competência tem sido usado para definir as habilidades e atributos que os funcionários precisam demonstrar. A intenção do modelo de competência era poder definir alta performance de forma consistente ao longo da empresa. Lamentavelmente, isto não tem acontecido na prática.

- Competência não é necessariamente excelência – avaliar e desenvolver os colaboradores em linha com um conjunto de competências definidos pela empresa pode levar a comportamentos médios ao invés de alto desempenho.
- Competência não é motivação. É possível avaliar a competência, porém, é muito mais difícil avaliar motivação e energia autêntica.

- Palavras, não necessariamente ação, para demonstrar as competências numa entrevista e no trabalho. Os colaboradores aprendem a linguagem das competências e as recitam quando precisam.
- Falta de Individualidade — ser avaliado pelas mesmas competências numa série de posições pode significar que as pessoas pareçam muito similares e não possam ser diferenciadas apropriadamente.
- O bloqueio (às vezes) desnecessário da experiência passada — as pessoas podem ser penalizadas se não possuem a experiência necessária, mesmo que possuam as capacidades. Como resultado, as competências podem deixar escapar o potencial futuro.

INTEGRANDO TALENTOS COM O MODELO DE COMPETÊNCIAS

Podemos integrar os benefícios da abordagem dos Pontos Fortes e Talentos com os modelos de competências que as empresas desenvolveram com muito esforço e trabalho.

Isto se traduz no uso dos talentos como indicadores mais precisos de pensamentos, sentimentos e comportamentos frequentes na pessoa e que podem ser aplicados produtivamente e, desta forma, especificar o que muitas vezes é definido de forma genérica no modelo de competência.

Estes são alguns dos benefícios que a integração dos talentos com os modelos de competências produzem na prática:

- Grau de Prontidão — Já que a identificação de talentos não se limita ao que as pessoas têm feito no passado, são muito apropriados para avaliar pessoas para o futuro e o grau de prontidão para assumir novos desafios.
- Diferenciação dos indivíduos — tanto os gerentes como os que selecionam pessoas querem saber como realmente conhecer a pessoa, ao invés de só ouvir respostas pré-formatadas.

Um ponto forte é caracterizado pela soma talentos + conhecimentos + habilidades + experiência

- Aumento de especificidade — a identificação de talentos fornece um nível de sutileza e especificidade que as competências sozinhas não podem obter.
- Eficiência e eficácia — a identificação de talentos se correlaciona com as exigências específicas da posição, fornecendo informações relevantes sobre o grau de aderência da pessoa à posição e permitindo tanto prever desempenho como evitar diagnósticos genéricos.
- Desenvolvimento de uma linguagem comum — os colaboradores celebram os seus talentos como características pessoais, os compartilham com satisfação, diferentemente da linguagem impessoal das competências da empresa.
- Aumento da diversidade — construir com base nos talentos permite que a organização obtenha o máximo dos perfis das posições, assegurando ainda que as pessoas preencham os requerimentos mínimos necessários para o trabalho.

O que fazer para integrar competências com talentos?

Em primeiro lugar, Pontos Fortes e Talentos não precisam ser vistos como uma ameaça às competências e sim como uma contribuição muito significativa ao modelo de competências.

Duas pessoas treinadas igualmente nos mesmos conhecimentos e habilidades podem produzir resultados diferentes.

Os talentos junto com a experiência são elementos que contribuem para a diferenciação no desempenho. Uma posição na empresa pode exigir certas competências e que serão mais bem preenchidas pela pessoa que possui o conjunto de talentos que a posição exige.



A performance diferenciada será sempre caracterizada pela energia e o esforço adicional que advém quando uma pessoa é desafiada a manifestar seus Pontos Fortes numa atividade significativa e importante. ■

Hugo Nisembaum é diretor da Mapa de Talentos