



SKU – 050.133

Super Galinhas



Gestão de Talentos

Os primórdios dos subsistemas de Recursos Humanos emergem na década de 50 e se consolidam na década seguinte. Desenvolvimento Organizacional (DO) demarca sua existência na década de 60 e não para de se transformar até os dias de hoje.

Entre os desafios relevantes desta área de RH, temos muitos assuntos inóspitos, dentre eles o “Desenvolvimento de Talentos”. O tema parece tão batido que soa como “marmita” (no Rio, “quentinha”) requentada. Mas não é, pelo simples motivo de que precisamos reconhecer nossa incompetência organizacional crônica em, de fato, investirmos calor e neurônios para cuidarmos melhor de ativos especiais. Tem empresa que possui gente especializada em administração de frota, mas falta especialista para cuidar da “frota de talentos”.

Para os desavisados, Gestão de Talentos pode até estar no mesmo prédio de Educação Corporativa, Treinamento, Desenvolvimento, Capacitação e Aprimoramento, mas é uma sala absolutamente distinta. Colocarmos no mesmo andar já é quase uma forçada de barra. Se em marketing temos o “Gerente de Produto” e o “Gerente de Marca”, metaforicamente, repito, metaforicamente agora exclusivamente aos teimosos fantasiados de persistentes, Gestão de Talentos é para quem cuida das melhores “Marcas Humanas” da empresa. Como eu digo vez em quando: para quem não entendeu, o Tio desenha.

Até mesmo para a Inteligência Artificial a gestão de talentos continuará sendo um grande desafio, porque avaliar pessoas pelo que já fizeram é uma tarefa trivial — qualquer gestor consegue fazê-lo. O verdadeiro ponto crítico está na premonição sobre até onde esses talentos podem avançar, quando colocados diante da complexidade de um cargo ou função. Para isso, ainda dependeremos muito mais da Inteligência Natural, já que a IA, em essência, apenas recicla passado antigo em roupagem nova — e isso não diminui em nada a magnitude da revolução que estamos testemunhando.

Um biólogo, tipo louco e admirável, de nome William Muir, da Purdue University, estruturou um estudo para aprofundar o entendimento sobre “Produtividade”. Emerge então de sua genialidade (verdadeira) a ideia de utilizar galinhas como base do experimento. A razão é muito simples: nem mesmo um relatório do Veeva seria capaz de apontar com tamanha precisão a produtividade de uma coitada poedeira, medida pelo número de ovos colocados diariamente.

O pesquisador organizou seu experimento comparando dois grupos distintos. No primeiro, formado por galinhas de alto desempenho, ele selecionava sempre aquelas que produziam a maior quantidade de ovos em cada geração, criando assim um grupo composto apenas pelas mais produtivas. A expectativa era que, ao reunir exclusivamente as “Super Galinhas” (as “High Potentials” do galinheiro), o resultado alcançasse uma superprodução. Já no segundo grupo, composto por galinhas comuns (as “Contributors”), Muir não fez qualquer seleção rigorosa, mantendo conjuntos completos de aves e permitindo que a escolha ocorresse de forma mais natural. Dessa maneira, preservava-se a diversidade e o equilíbrio “social” entre as integrantes do grupo.

O resultado obtido por William Muir foi surpreendente. No grupo das chamadas “Super Galinhas”, a produtividade despencou ao longo do tempo, pois muitas aves acabaram morrendo em função do comportamento agressivo das mais dominantes, que bicavam e atacavam as demais para se impor. Nesse caso, a aparente produtividade individual vinha, em grande parte, da supressão do desempenho das companheiras. Em contrapartida, no grupo comum, que não havia sido submetido a uma seleção baseada apenas na performance individual, a produtividade coletiva apresentou um aumento de 160% após seis gerações. As galinhas cooperavam de forma mais harmoniosa, a agressividade era menor e o grupo como um todo prosperava.

Está claro que temos, nas empresas, o tipo de High Potential com características de “Super Galinha”. Possuem alto potencial, um pacote de competências diversas compatível para sustentar um crescimento vertical no ecossistema profissional. Porém, aqui, “matar” as outras galinhas — pares e subordinados — significa “bicar” todo o seu entorno até sangrá-los à morte corporativa. Se matamos todo o galinheiro, naturalmente quem sobra confirma seu potencial produtivo.

Portanto, é importante termos, nas empresas, gestores de talentos para as “Super Galinhas”, mas precisamos zelar também pelas “Galinhas Comuns”, essenciais para o galinheiro, a fim de não assistirmos, com algum grau de anuência, a um genocídio galináceo corporativo.

Informações do Autor

Fernando Cesar Cardoso

Profissional de Treinamento & Desenvolvimento, com uma longa vivência em Educação Corporativa, atuou como executivo de Recursos Humanos e possui uma experiência adquirida em décadas de trabalho em empresas nacionais e multinacionais como: Petróleo Ipiranga, Sintofarma, Merrell Lepetit, Hoechst Marion Roussel, Aventis Pharma e Grupo Sanofi. Seu embasamento

conceitual tem sido consolidado através de atualizações profissionais em cursos realizados em importantes instituições globais como: MIT Massachusetts Institute of Technology (Cambridge – EUA), The Oxford Group (Paris – França), ICM Inter Cultural Management (Nova York – EUA), CrowneFinch (Paris – França), Hay Group (Bridgewater – EUA) e HCI Education (Paris – França). Atuou como professor de Pós-Graduação e MBA em “Gestão do Fator Humano”, “Planejamento de Recursos Humanos”, “Processos de Gestão de Pessoas”, “Recrutamento & Seleção”, “Remuneração Estratégica”, “Clima e Cultura Corporativa” e “Selling Skills”. Autor dos livros: Glossário de Competências Organizacionais, Coaching Executivo e PDCA Gestão Estratégica. Adicionalmente completa seu perfil profissional como Gerente Executivo da Heutagus Educação Corporativa e SBTD – Sociedade Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento.

fernando.cardoso@heutagus.com.br

Direitos Autorais

O conteúdo deste artigo é de inteira propriedade do “Autor”, e seus respectivos direitos autorais são protegidos pela Lei 9.610 de 19.02.1998. Qualquer uso, divulgação, cópia ou disseminação de todo ou parte deste material sem a citação da fonte, são expressamente proibidos.

Responsabilidades Autorais

Adicionalmente além dos direitos da posse do conteúdo, também incide sobre o “Autor” os deveres e responsabilidades sobre sua criação de conteúdo. Este artigo é de inteira responsabilidade do “Autor” e pode não refletir necessariamente a linha educacional, conceitual, ideológica ou programática da SBTD – Sociedade Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento.

Key Words deste Artigo (em ordem alfabética)

- Autodesenvolvimento
- Desenvolvimento Humano
- Expansão da Consciência
- Recursos Humanos
- Sensibilidade Humana

