

Mapa de carreira

Carlos Siqueira

Metodologia é uma visão moderna para gerir pessoas na era do "apagão" de talentos

O ambiente de negócios, em fase de crise ou de intenso crescimento como o que o Brasil e os países emergentes vivem, apresenta sempre desafios dramáticos para a gestão de talentos. O que fazer para atrair e reter esses profissionais? O que eles esperam de uma organização? E como gerir os talentos de alto desempenho?

Outra questão que sempre vem à tona: como mobilizar e engajar o capital humano representado pelos nossos talentos e suas competências na direção das estratégias e das demandas do negócio?

Em recente estudo mundial da Watson Wyatt, cerca de 70% das empresas revelaram que enfrentam dificuldades para atrair os talentos que têm competências críticas ou que são de alto desempenho.

Estamos evoluindo na identificação das prioridades dos empregados e em como satisfazê-los, comprometê-los e engajá-los em nossas organizações para vencer a competitividade.

Os principais desafios estão exatamente na gestão de recursos humanos, mas também aqui estão as maiores oportunidades de fazer a diferença. Nunca antes na história deste país houve um melhor momento para ser um profissional de recursos humanos.

Mas como alinhar os talentos às demandas do negócio? Como implementar programas efetivos com alto impacto? Uma proposta concreta e segura é a metodologia de mapa de carreira, que visa a operacionalização dos programas de RH no alinhamento com as demandas do negócio e alto impacto na percepção dos talentos e gestores, afetando positivamente os níveis de compromisso e engajamento da força de trabalho.

A novidade atua com conceitos já formados, mas com grandes dificuldades de implementação, como a gestão por competências e o sistema integrado de RH. Para isso ocorrer, propõe-se a mudança de várias premissas, a fim de que seja possível atender aos anseios de gestores e colaboradores e, ao mesmo tempo, estar alinhado às demandas do negócio e às estratégias de RH.

Entre as novas premissas está o conceito de mapa de carreira -em vez de plano de carreira. A organização mapeia as oportunidades e divide os riscos com cada colaborador, que passa a ser responsável pelo seu autodesenvolvimento, abandonando a postura passiva dos colaboradores e a paternalista dos empregadores.

Outra premissa que vem evoluindo é a de atuar com o modelo integral de competências, que considera competências técnicas (conhecimentos e habilidades) e comportamentais (atitudes relacionadas ao alto desempenho e a estratégias e valores da organização).

Com base nas mudanças de perspectivas que o mapa de carreira oferece, a abordagem estabelece um processo para mapear as principais trajetórias, organiza o modelo integral de competências e estabelece níveis de avaliação e medição claros. Para atingir um alto grau de integração dos programas de RH, a junção das trajetórias de carreira com a estrutura de cargos é fundamental, permitindo o alinhamento com as estratégias de remuneração.

Todas essas etapas devem ser implementadas com alto nível de participação dos gestores e de suas equipes. Aparentemente demorada, essa característica permite ganhos na adesão e na

execução do programa, tornando possível, ao final, encurtar o ciclo de desenho e o período de sua implantação.

Desse modo, é possível posicionar o modelo de competências e integrar os principais programas de gestão de pessoas. Como fatores complementares, é fundamental o estabelecimento de um software que permita a documentação dos mapas de carreira, o registro das avaliações e a integração com os subsistemas de RH. Tal plataforma é um grande desafio, mas pode constituir um diferencial para os programas de RH e para a competitividade da organização.

Na eminência de um "apagão" de talentos e face à continuidade das demandas de crescimento e competitividade no Brasil, temos uma oportunidade única para o RH protagonizar e ser reconhecido com impacto definitivo nos negócios de sua organização. Assim, o mapa de carreira e a gestão por competências são instrumentos que irão ajudar a obter os resultados desejados.

Fonte: Folha de S. Paulo, São Paulo, 24 fev. 2008, Caderno de Empregos, p. 6.

A utilização deste artigo é exclusivo para fins educacionais