

Position Paper

Edição Nº1

As Melhores Práticas Globais no Desenvolvimento de Trainees e Jovens Talentos



O iPL Institute of Performance and Leadership é uma empresa especializada no desenvolvimento acelerado de líderes

O iPL desenvolve líderes em todos os níveis das organizações por meio da implementação de experiências planejadas, estruturadas em programas de desenvolvimento exclusivos, com metodologias inovadoras e conteúdos avançados em diversas áreas do conhecimento, na América Latina.



Aprendizado Transformador

Cada um de nossos encontros é uma experiência transformadora, que propicia a elucidação de questões internas, reforçando o compromisso individual de cada participante com a estratégia e favorecendo o desenvolvimento de líderes.

Nossos programas conjugam metodologias e conteúdos capazes de transformar o que as pessoas pensam, seus comportamentos e as ferramentas que utilizam.

Compromisso com os Resultados de Negócio do Cliente

Nossos objetivos em cada programa de desenvolvimento estão sempre alinhados com os resultados desejados por nossos clientes, desenhados por meio de uma análise criteriosa dos desafios organizacionais vivenciados.

Além disso, utilizamos as metodologias mais impactantes existentes, possuímos profissionais dedicados exclusivamente ao desenvolvimento de novas práticas de ensino.

Desenvolvemos a Liderança Efetiva e Integral

Trabalhamos sempre no desenvolvimento de líderes que consigam combinar as chamadas soft skills com hard skills na proporção e no momento adequados.

Acreditamos que liderança efetiva envolve tanto habilidades de relacionamento e engajamento quanto a condução completa dos pilares estratégicos do negócio.

Tendências e Melhores Práticas no Desenvolvimento de Trainees e Jovens Talentos

Transformar potencial em performance. Desenvolver high potentials para que sejam excelentes líderes. Acelerar a formação dos futuros diretores a partir de jovens trainees. Esses desafios tornam-se hoje mais importantes do que nunca, com o rápido crescimento econômico, a aposentadoria de líderes talentosos e o aumento da complexidade dos negócios.

Apesar de 75% das empresas afirmarem que acelerar o desenvolvimento de high potentials é prioridade para o CEO e para área de Recursos Humanos, 97% se deparam com crescentes lacunas no pool de talentos interno das suas organizações. Além de representarem um risco para a sustentabilidade das empresas, essas lacunas impactam negativamente a inovação de produtos, a habilidade de atrair e reter outros talentos, a performance financeira e o relacionamento com clientes.

Quando bem implementadas, iniciativas de desenvolvimento de high potentials alavancam a retenção, aumentam a produtividade e criam um pool de talentos para ocuparem posições seniores. Essas iniciativas contribuem para acabar com gargalos no fluxo de profissionais qualificados para liderar as empresas.

O Foco em High Potentials

- Uma pesquisa conduzida por Jared Bleak, diretor executivo da Duke Corporate Education, parceira da IPL, identificou que a preocupação e o foco em torno do desenvolvimento de jovens talentos tem sólidos fundamentos:
- Organizações que possuem um forte pool de lideranças possuem retorno aos acionistas aproximadamente 10% maior do que seus pares mais fracos.
- Organizações com retornos financeiros acima da média possuem processos de sucessão mais abrangentes e são mais comprometidas com o desenvolvimento de futuros líderes.
- Programas de desenvolvimento de high potentials abrangentes conseguem fornecer a alavancagem estratégica necessária para a execução de iniciativas corporativas.

Fonte: Fulmer, Robert; Bleak, Jared. The Leadership Advantage.

Alinhando o Desenvolvimento de Trainees à Estratégia do Negócio

Tanto o senso comum como dados empíricos reforçam que o desenvolvimento de jovens de alto potencial é a base para o sucesso do negócio. No entanto, a implementação eficaz de programas de desenvolvimento é algo raro.

O ponto de partida para a execução bem sucedida é identificar os fatores necessários para que os trainees consigam superar os desafios de liderança da próxima década. As habilidades individuais desses talentos precisam corresponder às necessidades emergentes de liderança para garantir que o pool de talentos da empresa suporte suas estratégias e objetivos de negócio.

O processo de recrutamento, seleção e desenvolvimento dos trainees deve começar com uma discussão robusta sobre o futuro da organização, suas diretrizes estratégicas e o papel dos líderes no futuro. Algumas perguntas ajudam a direcionar a discussão, no que chamamos de “breakthrough model”:

- Para onde a organização está indo?
- Quais as principais iniciativas de execução?
- Quais são os papéis atuais e futuros dos executivos seniores nesse processo?
- Que resultados críticos são esperados desses executivos?
- Que competências a organização exigirá de seus futuros líderes?
- Que competências de liderança a organização possui hoje?
Quais são as lacunas?
- Quais serão as lacunas futuras?
- Como atraímos, desenvolvemos e retemos pessoas para garantir o sucesso?
- O que funciona em nossa estratégia de talentos?
O que falha? Quais os riscos?

Envolvendo as Lideranças Seniores no Desenvolvimento de Líderes

Apesar de não haver dúvidas de que o desenvolvimento eficaz de jovens líderes é positivamente correlacionado com o sucesso do negócio, apenas 56% dos respondentes afirmam estar satisfeitos com o envolvimento dos executivos seniores da empresa nessa iniciativa, sendo que mais de 1/3 afirmaram que o envolvimento desses executivos é “de modo nenhum satisfatório”. Uma pesquisa desenvolvida pelo IPL mostra inclusive que mais de 50% das empresas dizem que os executivos seniores não se envolvem nos programas de desenvolvimento se suas organizações.

Algumas ações práticas podem catalisar a consistência do modelo de desenvolvimento de trainees:

- Reuniões sobre gestão de talentos ou “leadership summits” que unem estratégia e desenvolvimento de líderes com os executivos seniores
- Uma composição adequada de aulas e action learning para momentos-chave de transição
- Coaching de executivos seniores que sejam “líderes como educadores”
- Planos integrados para acelerar o desenvolvimento
- Alinhamento e união do desenvolvimento de talentos a outras iniciativas de RH

Preocupações e Melhores Práticas

Trainees são diferentes de high potentials em estágios mais avançados de carreira. Além das particularidades da Geração Y, foco de outra linha de pesquisa do IPL, novos gestores estão na fase inicial de suas carreiras e são identificados por seu potencial futuro, e não por sua performance passada. Por isso, as principais preocupações que identificamos entre nossos clientes incluem:

- A falta de maturidade dos trainees
- Desconexão com o trabalho do dia-a-dia, como se fosse algo à parte do desenvolvimento
- Falta de suporte dos gestores dos trainees
- Frustração precoce, expectativas infladas e atitude inadequada
- Dificuldade na compreensão do negócio como um todo
- Ausência de feedback adequado e de desenvolvimento “em tempo real”
- Falta de integração dos trainees com as discussões centrais da empresa

Grande parte desses problemas resulta da falta de alinhamento entre o desenvolvimento e os desafios enfrentados no dia-a-dia pelos trainees. Quando conseguimos incorporar a aprendizagem acelerada nas atividades centrais durante o trabalho, e levamos os principais objetivos de negócio às atividades de aprendizagem, alcançamos um patamar mais elevado de desenvolvimento. Nosso ponto de vista é que trabalho e desenvolvimento devem, de fato, estar totalmente conectados e planejados. Isso pode ser construído com métodos de “Learning at Work” que criamos em conjunto com nossos clientes, sessões virtuais, simulações, envolvimento dos líderes dos trainees e comunidades virtuais.

Algumas das melhores práticas na execução de programas de desenvolvimento de trainees incluem:



Programas de Desenvolvimento focados nas faixas específicas de talentos:

Todas as organizações identificadas como as melhores em termos de lideranças possuem programas para identificar e fornecer oportunidades de desenvolvimento especiais para high potentials. Geralmente esses programas envolvem alto comprometimento de executivos seniores para sua implementação, freqüentemente complementada por facilitação e coaching de especialistas terceirizados.

Assignments:

Talvez a iniciativa mais importante para o desenvolvimento de high potentials seja a rotatividade entre funções, departamentos e locais geográficos diferentes. Isso potencializa os 70% que normalmente as pessoas aprendem no trabalho. Entretanto, nossa experiência indica que o “job rotation” pode ser muito reforçado pelo planejamento de “stretch assignments” e de “developmental assignments”

Alavancagem da tecnologia:

tecnologia avançada de aprendizagem melhora o comportamento de liderança no trabalho. A combinação de ferramentas e conteúdos, simultâneos ou não, melhora a performance de colaboradores utilizando apenas uma fração do custo e tempo utilizados nos treinamentos em sala de aula. Geralmente programas baseados na tecnologia são disponíveis para todos os colaboradores, mas é mais provável que os trainees utilizem e se beneficiem mais do que os outros. Além disso, a maioria das empresas utiliza tecnologias simples que permitam todos os gestores, e especificamente os high potentials, a manterem atualizado um plano de desenvolvimento individual que inclua experiências relevantes e metas de desenvolvimento.

Action Learning:

A metodologia de aprendizagem “Action Learning” está predominando como uma solução de desenvolvimento que simula problemas reais de negócios de forma interativa, em tempo real. Temos utilizado amplamente essa metodologia em nossos programas, e verificamos que, quando iniciamos a utilizá-la, grande parte das ações de aprendizagem passam a adotá-la como uma maneira de expandir as perspectivas dos high potentials. Ao oferecer um conjunto de ferramentas e desafios corporativos significativos, a empresa consegue ter idéias oxigenadas para alguns de seus problemas, fornece uma experiência de desenvolvimento única para os participantes e incorpora a capacidade de análise crítica e tomada de decisão na organização.

Coaching e Mentoring:

A maioria dos programas de alta performance em que participamos utilizam mentoring interno para desenvolver high potentials. Por meio da formação de duplas com seus mentores, high potentials entram em contato com anos de experiência e conhecimento. Também utilizam coaches internos e externos para abordar necessidades de desenvolvimento específicas ou para auxiliar grupos de action learning à medida que resolvem seus desafios.

O iPL tem sólida experiência no desenvolvimento de trainees e jovens líderes em toda América Latina, e estamos prontos para discutir esses assuntos com você.

Aliança estratégica com a número 1 do mundo

A aliança com a número 1 do mundo reforça nossos diferenciais e garante as melhores práticas globais em desenvolvimento de talentos.

FT Top 5, 2010

	03	04	05	06	07	08	09	10
Duke CE	1	1	1	1	1	1	1	1
HEC Paris	16	16	14	9	11	5	2	2
Harvard	8	5	-	3	3	4	3	3
ESADE	36	34	28	38	33	25	8	3
IMD	3	2	2	2	2	2	4	5



Nosso alinhamento com os compromissos de inovação e alto impacto da Duke CE – número 1 do ranking de Educação Corporativa do Financial Times e Business Week nos últimos 8 anos consecutivos – nos permitiram firmar esta aliança.

Estamos integrados ao ecossistema da Duke CE, com acesso aos seus mais de 3.000 especialistas e às mais avançadas metodologias disponíveis no mundo.



Av. Nove de Julho, 5.000 01406-200 São Paulo SP Brasil
www.iPLedu.com | +55 (11) 2364 9355