



Gestão de Talentos – Tendências e incertezas

José Bancaleiro
Managing Partner da Stanton Chase international

Não tenho grandes dúvidas que dentro de uma dezena de anos, os jovens gestores de Recursos Humanos classificarão como “jurássicas” as metodologias e ferramentas que temos usado para gerir os activos humanos das nossas organizações. Tal como hoje já nos parece quase impossível criar um sistema de gestão (avaliação) de desempenho sem correr numa plataforma tecnológica, também esses jovens gestores de pessoas terão muita dificuldade em entender a gestão de pessoas em contexto organizacional sem, por exemplo, a existência de sistemas completamente integrados de atracção, desenvolvimento e retenção de talentos, sem indicadores de standardizados de Gestão de Recursos Humanos ou ainda sem sistemas fiáveis de inventariação interna de talentos.

Não sou, nem pretendo ser, “futurólogo” mas penso que que já é possível descortinar hoje as grandes linhas de tendência que orientarão a evolução da gestão de Recursos Humanos nas organizações. O que lhe proponho, cara ou caro leitor, é abordar algumas dessas tendências nas linhas seguintes.

TRM - Talent Relationship Management

Começando por uma visão geral. Já ouviu falar em **TRM – Talent Relationship Management**? É provável que sim. Este conceito é já conhecido há alguns anos entre os profissionais de Recursos Humanos (RH), embora não esteja tão divulgado como o conceito do universo do Marketing que esteve na sua origem, o **CRM – Customer Relationship Management**.

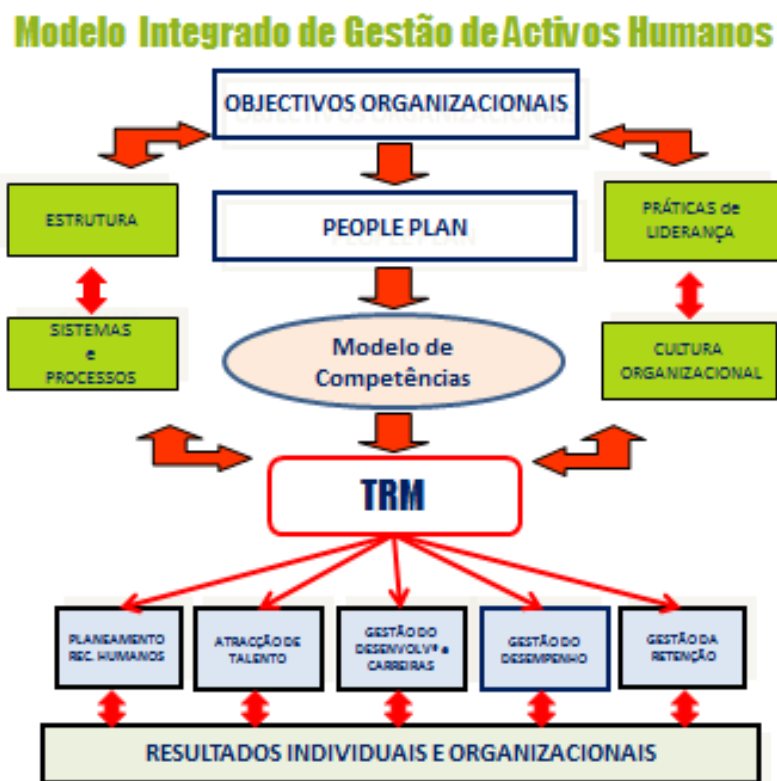
Diga-se, aliás, que o Marketing tem originado muitos dos mais recentes e inovadores conceitos dos Recursos Humanos, como sejam employer value proposition (proposta de valor), o employer branding (marca de empregador) ou o TRM - Talent Relationship Management (Gestão Integrada do relacionamento com Talento).

O TRM - Talent Relationship Management é, no essencial, um sistema que visa garantir que qualquer projecto terá os talentos certos no momento certo e assenta sobre um poderoso sistema informático que faz a gestão de todas as pessoas que se relacionam com a empresa, desde o momento que se candidatam, até que se reformam, passando pelo recrutamento , admissão e gestão dos diferentes aspectos do relacionamento laboral.

Estes sistemas deverão ter a facilidade de se interligar com todos os outros sistemas internos de gestão de Talentos, especialmente os relacionados com o Planeamento e indicadores, com a atracção (especialmente como o e.recruitment e o social recruitment), e com a inventariação, desenvolvimento e retenção de talentos.

Estamos certos que, da mesma forma que o CRM se tornou numa ferramenta de marketing e vendas abrangente e imprescindível, também dentro de alguns anos os sistemas de TRM serão considerados como absolutamente imprescindíveis pelos profissionais da Gestão de Activos Humanos.

A figura seguinte retracta o enquadramento dum sistema de TRM.



José Bancaleiro, Set. 11

2

E. recruitment & Social recruitment

A área da atracção, recrutamento e integração de talentos é uma das áreas onde as diferenças com o que se passa actualmente serão mais marcantes, sendo já hoje evidentes nesta área quatro tendências que, estou crente, que se irão reforçar no futuro. Vejamos algumas delas.

A **primeira** é a mudança de recrutamento para o que os Anglo-saxónicos chamam de “**resourcing**” (**fornecimento de recursos**). Perante uma “vaga”, em vez de se limitar a fazer o seu trabalho habitual, isto é, avançar com um recrutamento, o profissional de Recursos Humanos do futuro analisará essa necessidade e procurará a solução mais eficaz. Muitas vezes optará por um recrutamento, mas o desafiar da situação poderá levá-lo a outras soluções como uma alteração de processos, uma admissão a tempo parcial, uma prestação de serviço, um trabalho temporário, etc.

Como defende Dave Ulrich, os profissionais de Recursos Humanos deixarão de ser avaliados por aquilo que fazem (recrutamento) mas sim pela contribuição que dão (solução encontrada).

A **segunda** tendência está relacionada com a amplitude do processo. O processo começa mais cedo, através da criação duma marca de empregador (**Employer Branding**) que atraia os candidatos certos, e termina mais tarde, pois inclui o acolhimento e integração.

Employer Branding é um processo alinhado com os valores organizacionais e com os objectivos de negócio, estruturado duma forma consistente e continuada, que comunica externamente (com forte impacto interno) os aspectos mais relevantes da identidade da organização, ie, o propósito organizacional, os valores mais profundos, as suas práticas de gestão, a sua política de compensação e benefícios, etc. Tudo isto com o objectivo de criar externamente uma imagem de “first choice employer” e internamente de uma imagem de “great place to work” que diferenciem aquela organização em relação a outros concorrentes e a tornem atractiva para o “target” pelo qual compete.

Para as organizações, uma marca forte e bem posicionada aumenta fortemente a capacidade de atrair os melhores candidatos, ao mesmo tempo que reduz os custos de recrutamento e os níveis salariais de admissão. Mas está provado que uma marca de Recursos Humanos forte e prestigiante também aumenta o sentimento de pertença, o nível de retenção e nível de satisfação dos já colaboradores.

Para as pessoas, a marca traduz o pacote de benefícios funcionais, económicos e psicológicos oferecidos pelo “emprego” e que se identificam com a entidade empregadora, ie, traduz a proposta de valor (EVP – Employer Value Proposition) daquela organização. É por isso que a negociação da admissão deve ser feita duma forma estruturada e por profissionais com capacidade de entender e de transmitir qual a proposta de valor que melhor se adequa a cada candidato em concreto.

Os “drivers” da atractividade do Empregador



José Bencaleiro, Set.11

A **terceira** está relacionada com a importância e a dificuldade (guerra) em identificar e atrair o talento que faz a diferença, o que levará ao incremento do **Executive Search** feito de forma profissional (diferente de “contactologia”) para as funções críticas para o sucesso organizacional.

Em períodos exigentes como é o que actualmente atravessamos as pessoas tornam-se ainda mais importantes para o sucesso de qualquer projecto. Por isso, as (boas) organizações, tornam-se ainda mais prudentes e selectivas nos talentos que pretendem atrair. O valor do Executive Search está no facto de ser a forma mais eficaz de atrair talento para a organização, por três razões.

Primeiro porque permite identificar candidatos que nunca responderiam a anúncios. De facto, os profissionais de elevada performance e com elevado potencial estão, na maioria dos casos, felizes e bem remunerados em empresas que investem neles.

Depois, porque se concretiza através do levantamento extensivo e com malha fina de todos os profissionais com interesse dum mercado alvo. É por isso que o segredo do sucesso desta actividade está na extensão e qualidade da pesquisa. As verdadeiras empresas de Executive Search “levantam” todos os profissionais do mercado alvo. As outras usam a sua rede de contactos (contactologia) para identificarem alguns candidatos com interesse. Identificar e atrair o candidato certo não deve ser avaliado pelo preço que se paga, mas pelo valor que cria para a organização.

E, por último, porque o ES usa técnicas que tornam a selecção de candidatos mais fiável e mais segura. O trabalho de análise do perfil permite conhecer em profundidade as exigências específicas da função, as características da sua futura equipa, a cultura da empresa, as necessidades do negócio, etc. A experiência dos consultores (aspecto determinante) em avaliação dos candidatos e nas exigências do negócio, permite não só aumentar o grau de adequação como reduzir o risco próprio do “assessment”.

A **quarta tendência** é o domínio absoluto e avassalador da utilização do recrutamento electrónico (“**e-recruitment**”) que fará parecer a forma como recrutamos hoje como pré-histórica. No fundo, trata-se da utilização das tecnologias de informação e comunicação (TIC) para acelerar e melhorar partes do processo de recrutamento e selecção. Pode ir da formalização interna do processo, passando pelo anúncio da vaga, e o “interface” da relação com candidatos, à triagem Curricular, o escrutínio de candidaturas, até ao processo de admissão e integração.

De facto, a internet veio revolucionar para sempre a forma de fazer recrutamento. Estudos realizados há poucos anos nos Estados Unidos da América revelaram que cerca de 96% das organizações usavam a Internet para recrutar e que 77% das pessoas que procuravam emprego também a utilizavam de forma preferencial, existindo mais de 16 milhões de CVs a circular online. Os anúncios de emprego na internet originam perto de 10 vezes mais respostas que em jornais e o custo por recrutado é de cerca de 10 vezes menos que no recrutamento com metodologias tradicionais.

Fases do Recrutamento electrónico

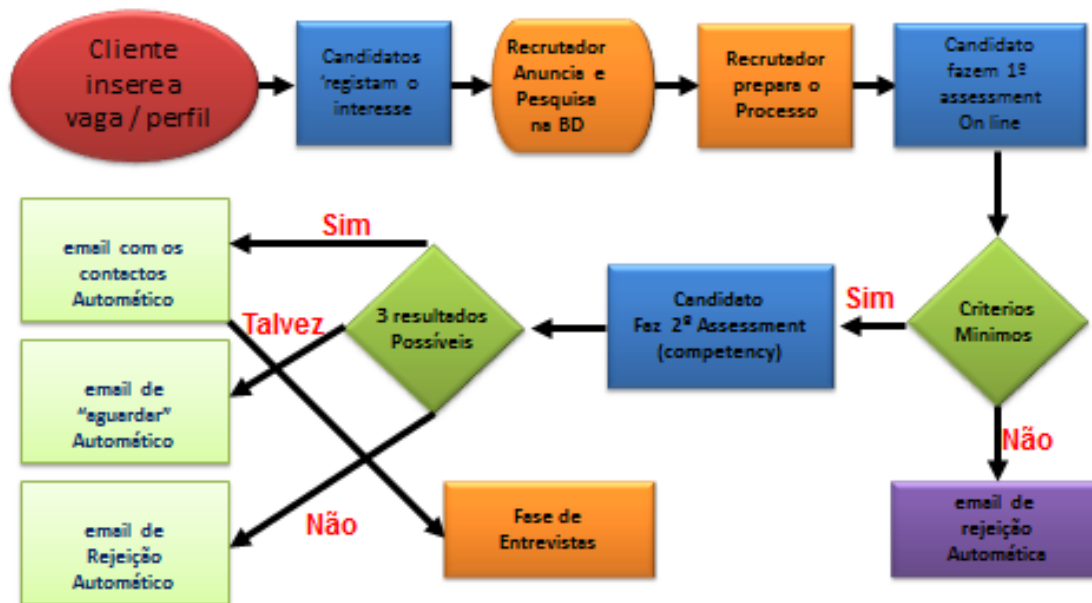


José Bencaleiro, Set. 11

4

Não será difícil concluir pela inevitabilidade da evolução para este tipo de recrutamento para as funções mais “generalizadas” se, por exemplo, tivermos em conta que, segundo alguns estudos, os anúncios na internet originam perto de 10 vezes mais respostas que em jornais e que o custo por recrutado electronicamente é cerca de um décimo (US\$ 377) do custo do recrutamento por via tradicional (US\$3295)

Processamento de “e.recruitment”



José Banceleiro, Set,11

Fazendo parte desta “nuvem comunicacional” e assumindo um papel crescentemente importante estarão as redes sociais que se estão a transformar em ferramentas poderosas de atracção e recrutamento cada vez mais extensivas (Facebook, Twitter e LinkedIn) sendo de crer que irão surgir mais tarde e reforçar-se as redes especializadas.

O “**Social recruitment**”, recrutamento com utilização das ferramentas de “social media” ou “social networking”, é um fenómeno que está a ter os seus primeiros episódios e que passa pela utilização de ferramentas como os sítios, os blogs, as redes generalistas (Facebook, LinkedIn, Twitter), as redes especializadas, o SMS, etc. Mas é muito mais que isso. De facto o social recruitment passa, antes de mais, pelas organizações assumirem uma nova filosofia de abertura proactiva e abordagem ao mercado de trabalho, criando ou reforçando para isso uma marca diferenciadora, adaptada ao canal e ao público alvo.



Combater estas tendências e entrar na contramão da história. Não as aproveitar é insanidade profissional!

Inventariação interna e segmentação de Talentos

Ao que parece os denominados programas de gestão de talento que conheci na década de noventa, voltaram a estar na moda na gestão de Recursos Humanos, pelo menos nas empresas nacionais. Muitos destes programas limitam-se à “eleição”, de entre os trabalhadores duma empresa, dum conjunto de “high potentials” que são colocados numa redoma e tratados como se fossem os futuros “salvadores da pátria”.

Assisti no passado em empresas multinacionais a alguns destes programas de “high flyers” cujos efeitos foram duplamente negativos. Negativos para muitos dos “eleitos” porque lhes foram criadas expectativas de evolução rápida que as empresas não puderam cumprir, levando a um sentimento de frustração e muitas vezes à saída da empresa. Negativo também para a organização essencialmente por duas razões. A primeira é que, frequentemente, se verifica que os critérios de “eleição” são pouco objectivos e têm pouco a ver com o mérito individual, o que descredibiliza os programas porque a organização se apercebe que os “bestiais” num ano passam a “bestas” no ano seguinte, apenas porque mudou a pessoa que tem que avaliar. A segunda é que as pessoas eleitas para estes grupos (os que têm talento) são colocadas num “pedestal” (formação e expectativas de evolução) que acabam por afrontar todos os outros (os que não têm talento) sem que essa distinção tenha qualquer correspondência à contribuição que cada pessoa para os resultados reais e mensais da

organização. Isto tem provocado casos de falta de colaboração ou mesmo boicote entre os colaboradores normais e os alegados “high flyers”.

Há pouco tempo soube duma empresa da área financeira em que foi criado um programa de gestão de talento, no que foi eleito um grupo de talentosos. A primeira reacção foi um animado jantar dos “não talentosos”.

É por tudo isto que eu prefiro falar em gestão de talentos em vez de gestão de talento. Quando usamos o termo “talento” parece que nos referimos a um pequeno grupo de pessoas iluminadas divinamente e que constituem em exclusivo a reserva de energia e criatividade que garante o sucesso futuro da organização. Quando usamos o termo “talentos” transmitimos a ideia (verdadeira na minha opinião) que numa organização existem diversos tipos de conhecimentos e capacidades e todos eles são igualmente necessários para o seu sucesso futuro, como o foram para o sucesso passado. A expressão Gestão de talento é exclusiva. Uns são talentosos e os outros não. Gestão de talentos é inclusiva. Existem vários tipos de talento e todos são necessários para o sucesso do projecto.

Não significa isto que todas as pessoas duma organização sejam talentos. Significa, sim, que é possível identificar talentos em todos os seus níveis e que o talento tem sempre de ser avaliado em relação a um objectivo ou actividade em concreto. Temos pessoas muito talentosas para o desporto, mas que por muito que tentem não conseguem tocar uma musica num piano. Talentos são pessoas normais que conjugam competência, motivação, com capacidade de concretização e vontade de evoluir.

Em síntese, talentos são . . .

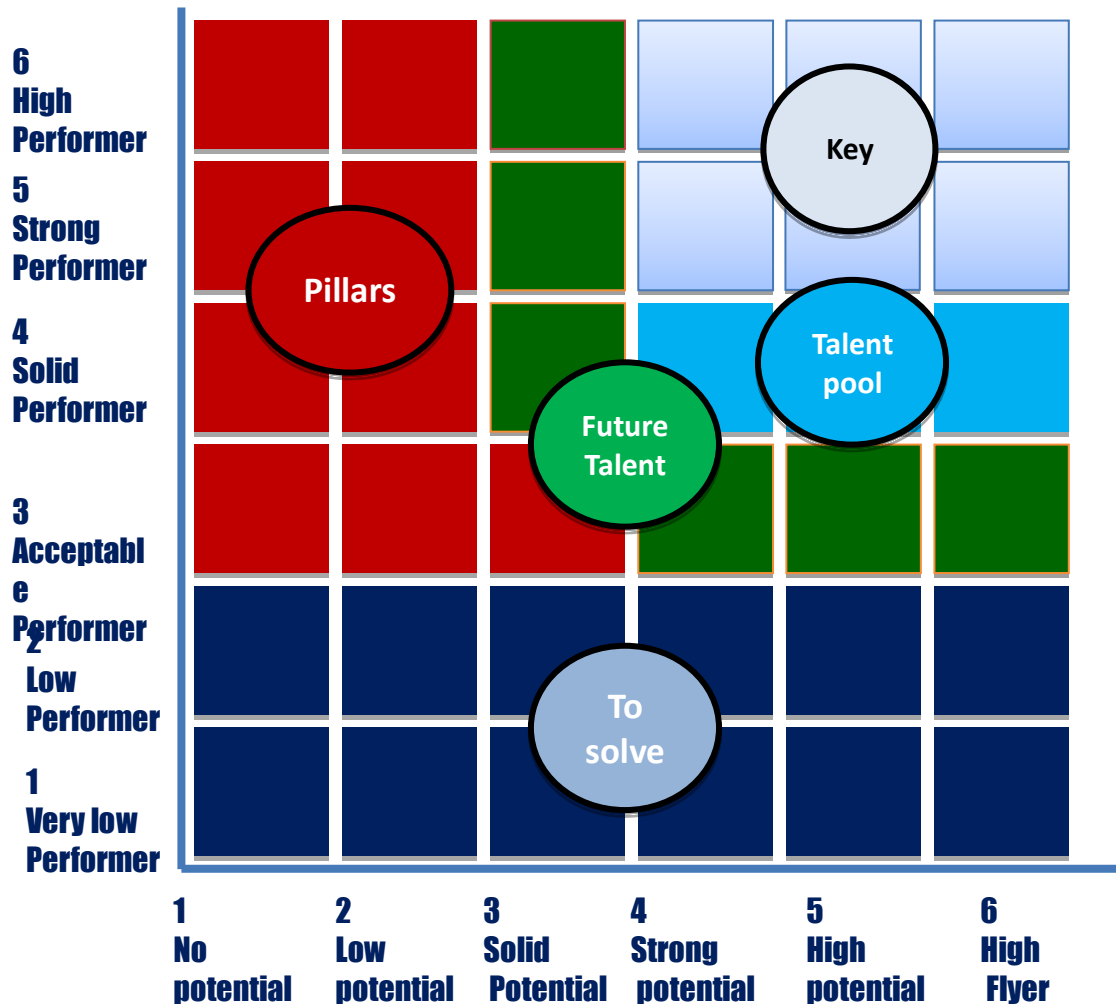
Talentos são pessoas com ...



Em Marketing é habitual defender que um “Dollar” investido na satisfação e fidelização dos actuais clientes tem um retorno muito superior ao mesmo “Dollar” investido na conquista de novos clientes. No mesmo alinhamento, existem provas que o investimento feito na motivação e retenção dos actuais colaboradores é bastante mais rentável que igual investimento feito na atracção de novos colaboradores. A retenção de talentos é o processo de gestão de Recursos Humanos com maior ROI.

É por isso que “investir” na gestão do talento, hoje amplamente reconhecido como o principal factor de sucesso de qualquer organização, deverá estar hoje entre as primeiras preocupações de qualquer gestor ou empresário.

Mas esta preocupação (guerra) com o talento levou a que as (boas) empresas procurassem **“inventariar e segmentar” os talentos** que têm dentro de casa. É assim que surgem os “talent inventory systems” que permitem fazer o “assessment” individual dos colaboradores, avaliando aspectos como o potencial de evolução, o gap de competências, o alinhamento com os valores organizacionais, o nível de vinculação à organização, etc. Baseiam-se habitualmente na conjugação de 4 grandes grupos de factores de avaliação. Competência, Motivação, Performance e Capacidade de evolução, criando, entre outras, um conjunto de gráficos como o que consta da figura seguinte:



Pela sua importância, acrescida em ambientes de elevada competitividade e complexidade como aquele que vivemos, o talento tem de ser gerido com o cuidado que merece um activo estratégico determinante para o sucesso de qualquer projecto, isto é, de forma profissional.

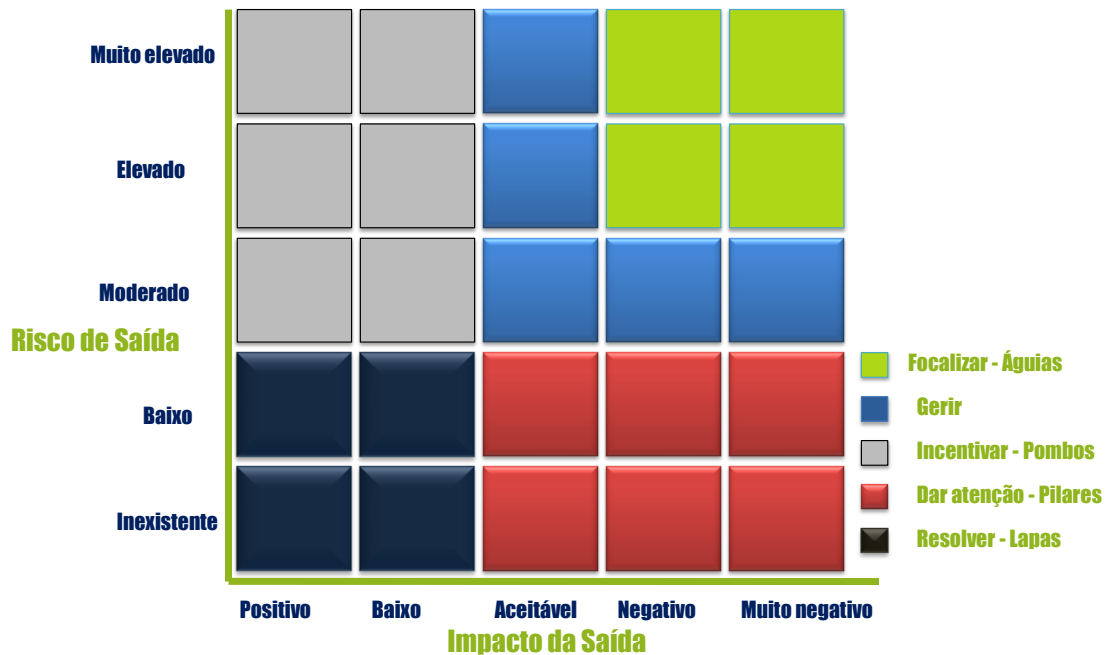
RETENÇÃO DE TALENTOS

Como já referi, a retenção é o processo de Recursos Humanos com o ROI mais elevado. Quem anda nisto das organizações sabe que os custos do “turnover de pessoas” são elevadíssimos, pelo que uma redução da taxa de saídas traz às organizações ganhos financeiros (e não só) enormes. Apesar disso, uma boa parte dos gestores de Recursos Humanos continuam a ter nesta matéria uma atitude passiva. Estão, erradamente, convencidos que tendo salários adequados ao mercado, planos de desenvolvimento e uma cultura “friendly”, isso é suficiente para controlar as saídas.

No entanto, quando falamos de retenção devemos ser cuidadosos. Se é verdade que há colaboradores cuja saída tem um enorme impacto, também há outros que as empresas até pagariam para se ver livres deles. Nesta perspectiva, o quadro que se

segue retrata quatro situações típicas, ao posicionar os empregados segundo dois seguintes eixos. (i) O impacto no negócio motivado pela saída duma pessoa e (ii) o risco potencial dessa pessoa sair:

Retenção de Talentos - Impacto vs Risco de saída



José Bancaleiro – Junho 2011

2

A retenção é demasiadamente importante para ser tratada supletivamente. É por isso que defendemos o conceito de **retenção activa de talento**, que a trate como uma prioridade, distinguindo entre quem queremos e não queremos reter, segmentando os colaboradores em conforme os seus perfis de retenção e propondo as soluções mais adequadas para cada um desses segmentos.

Em matéria de talento, como em muitas outras não há milagres. Há investimento!

José Bancaleiro,

Managing Partner Stanton Chase Portugal