

---

# Atrair Talento...em 2027!

“A melhor forma de prever o futuro é criá-lo”

Alan Kay

Fazer futurologia é uma das menos fiáveis mas mais obsessivas actividades humanas. Pouco fiável porque tendemos a imaginar o mundo futuro como evolução linear do presente, ignorando naturalmente as variáveis (tecnológicas, políticas, culturais ou sociais) que se atravessarão na linha do tempo, provocando inevitáveis bifurcações. Lembro-me sempre da previsão do presidente da IBM que, em 1943, sentenciava que haveria um mercado mundial para 5 computadores, no máximo; ou da profecia do reputado produtor do cinema Darryl Zanuck que, na mesma década, estimava que a moda da televisão se esgotaria em 6 meses, porque as pessoas não estariam dispostas a passar uma noite inteira a olhar para uma caixa. Ou do célebre filme futurista “Metropolis” de Fritz Lang, de 1927, em que pequenos aviões a hélice, vagueariam pelos céus das nossas cidades como se fossem automóveis. É também uma actividade obsessiva porque é da natureza humana estar permanentemente a perspetivar ou tentar conhecer o futuro - o fascínio existe através de tempos imemoriais, deste os profetas do Antigo Testamento, passando ao oráculo de Delfos e às profecias de Nostradamus.

Assumindo a minha “humanidade”, não fugirei ao desafio que me foi feito recentemente: imaginar o mundo do recrutamento daqui a 10 anos, em 2027. Basicamente, como irão as organizações munir-se dos activos humanos que necessitam para cumprir a sua missão? Que tendências, que competências, que processos? Para começar, não acredito que o conceito se mantenha constante: em vez do processual, massivo e indiferenciado “recrutar”, emergirá progressivamente o mais estruturado e segmentado “atrair”. A tecnologia, que tem sido um catalisador na inovação e eficiência dos processos, estará cada vez mais omnipresente. O elemento humano, sempre fundamental, afastar-se-á da componente rotineira e transaccional e focar-se-á na análise, “julgamento” e tomada de decisão. Portanto, assumindo que hoje é dia 1 de Janeiro de 2027, acredito que as seguintes 7 dimensões sejam realidades relativamente correntes a nível global:

## **1) Atrair talento assenta numa estratégia de marketing e comunicação**

A função de atrair talento, numa óptica de resourcing, está praticamente idêntica à função de marketing: procura definir o posicionamento da organização, investe fortemente em employer branding com vista reforçar os atributos positivos da sua “marca”, segmenta o mercado com vista a definir os targets mais relevantes e escolhe canais de comunicação (maioritariamente online) para endereçar as mensagens-chave. A imagem (employer brand image) é um activo fundamental para as empresas que, em função dela, têm maior ou menor dificuldade em atrair o talento que necessitam. Existem alguns websites de referência com o *rating* de cada empresa nas várias dimensões da sua atractividade (condições e trabalho, desafio para o futuro, compensação, reconhecimento, entre outras) que, fruto do testemunho baseado na experiência dos que por lá passaram, moldam as percepções e preferências dos profissionais no acto de adesão – uma espécie de “Tripadvisor do empregador”.

## **2) Abordar e seleccionar é um processo assente nas tecnologias digitais**

Desde a manifestação de interesse das partes (da abordagem do candidato, à validação de competências e ao diagnóstico motivacional), tudo está assente num “workflow” digital, e num “matching” que usa inteligência artificial e ferramentas predictivas para estabelecer o grau de solidez/ segurança da relação laboral a ser estabelecida. Surgem cada vez mais “career e-marketplaces”, online, que servem

---

como plataforma de conexão entre necessidades corporativas e talento individual. Nas empresas mais avançadas, robots (máquinas não necessariamente humanoides, como vemos nos filmes), auscultam as necessidades/ expectativas de quem oferece as suas competências.

### **3) Perceber a adequação cultural e de expectativas é rápido e automático**

A clarificação de motivações e expectativas está mais objectiva, clara e directa. A gestão e desenvolvimento de carreira (competências, modelo de trabalho, compensação pretendida) essencialmente nas mãos dos indivíduos, é colocada de forma transparente à organização que também lhe comunica a sua proposta de valor (ambiente de trabalho, desenvolvimento, grau de autonomia, exposição internacional, outputs pretendidos). A oferta e a procura adequam-se, pois, de modo mais célere neste mercado de trabalho.

### **4) Candidatos e empresas contratam trabalho, não emprego**

A legislação laboral continua a dar as garantias mínimas que salvaguardem a dignidade do trabalho por conta de outrem. Contudo, modelos e regimes de contratação cada vez mais flexíveis, enquadram escolhas e preferências de ambas as partes de modo a acomodar trabalho por projectos, a tempo parcial, teletrabalho (já desempenhado pela maioria das funções assentes na gestão da informação e produção de conhecimento) e outros. Contrata-se cada vez mais trabalho (com prazos e níveis de qualidade e serviço) e menos emprego regulado por horários. Com tal, centenas de milhões de novos freelancers, trabalham prestando serviços a empresas de todo o mundo.

### **5) Profissionais valorizam cada vez mais a gestão de tempo e mobilidade**

Hoje, cada vez mais profissionais procuram avaliar a atractividade da organização empregadora em função da autonomia concedida na gestão de tempo e espaço. Com a generalização do trabalho "anytime, anywhere", todos aqueles cuja missão é produzir conhecimento procuram incrementar a sua liberdade, não só pela mais fácil integração com a vida pessoal, mas com vista a ser conciliável com outras eventuais colaborações profissionais. Já não se fala de "work-life balance", hoje temos disseminado o "work-life integration..." e a produtividade só fica a ganhar.

### **6) As competências mais valorizadas são as que nos diferenciam das máquinas**

A tendência de sub-valorizar as competências técnicas e colocar a tónica nas competências soft, crescente nos últimos 20 anos, está hoje consolidada. A componente cognitiva e técnica (saber e saber fazer) é um "baseline", um mínimo a cumprir por qualquer candidato. A Liderança, a Comunicação, o Trabalho em Equipa, a Orientação para Resultados, a Resiliência e a Criatividade/ Inovação e a Capacidade de Tomada de Decisão são os critérios verdadeiramente electivos ou eliminatórios. Nos actuais ambientes organizacionais, que exigem muita flexibilidade, conectividade entre equipas e aprendizagem constante, e nos quais as máquinas já assumiram todas as tarefas rotineiras, são estas as competências essenciais para o sucesso.

### **7) Atração é complementada por processos sólidos de acolhimento e integração**

Progressivamente, as organizações têm vindo a desenvolver sistemas de acolhimento e integração mais sofisticados com vista a enquadrar rapidamente o novo colaborador e garantir a célere assimilação dos valores e princípios basilares. Sistemas de inteligência artificial apresentam de forma apelativa e intuitiva (recorrendo a realidade

---

aumentada e a realidade virtual) os conhecimentos técnicos indispensáveis e os circuitos de obtenção de informação e apoio. Serão estes os processos-chave para garantir o engagement e compromisso dos colaboradores e um dos maiores factores de diferenciação das empresas.

De notar que hoje, neste início de 2027, apenas 80% da população activa global tem empregabilidade/ oportunidade de trabalho regular. Estima-se que os 20% de humanos activos já substituídos pelas máquinas serão entre 40% a 50% em 2050. Nestes tempos de mudança e disrupção, governos, empresas, universidades e outros stakeholders focam as suas análises e políticas na manutenção de um certo nível de coesão social e de distribuição de rendimento. E de como direccionar as energias das nossas sociedades para dimensões como o lazer, a cultura, a arte ou a ciência, de modo colmatar a ausência progressiva do “trabalho”, como fonte de realização humana, no conceito em que sempre o conhecemos.

Carlos Sezões