

Viewpoints

Os desafios e oportunidades da gestão de talentos na recuperação da economia

Escrito por Jackie Greaner, líder de gestão de talentos e alinhamento organizacional na América do Norte,
e Jamie Hale, consultora sênior em planejamento da força de trabalho



Jackie Greaner



Jamie Hale

Você acredita que as pessoas-chave da sua força de trabalho estão prontas para arregaçar as mangas e executar o plano pós-crise da sua empresa? Não tenha tanta certeza. Algumas das ações tomadas pelas organizações para combater a crise tiveram impactos negativos e substanciais sobre as percepções dos colaboradores e há uma preocupação quanto ao comprometimento dos talentos-chave. De acordo com o relatório do 2009/2010 *Strategic Rewards Study*, publicado pela Towers Watson, os níveis de engajamento dos colaboradores de alto desempenho caiu 23% no ano passado, comparado com uma redução de 9% para o total de colaboradores.

Essa preocupação ocorre no momento em que as empresas mais precisam de seus talentos-chave. Nosso estudo recente conduzido com líderes de negócios e RH em 85 empresas de alto desempenho

Visão Geral

Com a recuperação da situação econômica mundial, as empresas precisarão revisar e redesenhar suas estratégias de gestão de talentos e da força de trabalho.

Os talentos de alto desempenho percebem que o relacionamento com as empresas mudou.

Ações bem planejadas para a gestão de talentos e da força de trabalho podem ajudar as organizações a avançar neste período de recuperação econômica sem perder talentos-chave.

em todo o mundo mostra que muitas empresas estão emergindo da recessão com novas estratégias e novas formas de trabalho.*

“Sobrevivemos à tempestade econômica global – agora temos que definir uma nova visão estratégica baseada na nova economia global”, explica um executivo de uma empresa norte-americana produtora de bens de consumo.

Mais especificamente, muitas empresas estão otimizando e simplificando seus modelos de negócio para aumentar eficiências e permitir ações rápidas em meio a condições de mercados em constante mudança. Outra estratégia que vem ganhando espaço consiste em alavancar as vantagens da escala global, substituindo as unidades de negócio baseadas na geografia por unidades globais.

*After the Fall: The Changing Nature of Leadership in the Post-Financial Crisis World, Watson Wyatt, novembro de 2009

O resultado é que as empresas estão buscando colaboradores que consigam desapegar-se do passado, desafiar o pensamento tradicional e agir com rapidez. “Os líderes e colaboradores têm que questionar sua forma de pensar hoje e trabalhar de forma diferente”, diz um executivo de uma empresa norte-americana de serviços financeiros. As competências essenciais incluirão a visão estratégica, o gerenciamento de mudanças, a criatividade, a inovação, a perspectiva global e a comunicação frequente e transparente.

Retendo os talentos de alto desempenho (*High Performers*)

Mudar o foco da sobrevivência para o crescimento exige que sejam revistas e redesenhadas as estratégias de gestão de talentos e da força de trabalho, de modo que reflitam as novas prioridades. Os talentos de alto desempenho precisam ser retidos e reengajados. As novas contratações precisam incorporar modelos de competência atualizados, alinhados com as novas condições do mercado e objetivos de negócios.

Os dados obtidos pelo *Strategic Rewards Study* destacam o perigo potencial que circunda os *top performers*. Quarenta e dois por cento dos colaboradores que apresentam alto desempenho afirmaram que os cortes de custos ou reestruturações relacionados à crise alteraram de modo significativo as relações de trabalho com os seus empregadores (*EVP – Employee Value Proposition*). Há outros dados preocupantes: além de 36% dos *top performers* acreditarem que a situação de sua empresa piorou, neste mesmo grupo, o número de colaboradores que afirmaram que recomendariam sua organização para outras pessoas caiu 20%.

As empresas reconhecem o problema. Mais da metade (51%) das organizações que participaram da nossa pesquisa *From Recession to Recovery*, em janeiro de 2010, estimam que a retenção de talentos-chave será mais difícil daqui a um ano.

Próximos Passos

Considerando as questões abordadas, as empresas devem realizar diversas ações ligadas ao gerenciamento de talentos e da força de trabalho para garantir que a recuperação pós-crise aconteça sem problemas. Dentre elas estão:

- **Defina competências críticas.** Seja o desafio de reter *top performers* ou contratar novos talentos visando o crescimento futuro da organização, é preciso determinar as competências e habilidades que impulsionarão o sucesso dos

negócios, e então rever funções, habilidades, recompensas, contratação, treinamento e práticas de desenvolvimento de carreira necessários para apoiá-las.

- **Identifique os colaboradores essenciais.** Identificar rapidamente os colaboradores que exercem contribuições de alto valor, incluindo os que trazem mais receita ou exercem funções estratégicas em áreas como desenvolvimento de produtos. Como a crise econômica pode ter reduzido de forma não natural os resultados financeiros ou operacionais de determinados *top performers*, não baseie as decisões somente no desempenho recente, mas em prioridades de negócios e competências críticas. Empregados da área de vendas, por exemplo, que geraram mais receita do que o normal, continuarão a ser altamente valorizados em virtude do papel central que o desenvolvimento dos negócios exerce na maior parte dos planos pós-recessão.
- **Mostre aos colaboradores-chave que eles são importantes.** Colaboradores essenciais e de alto desempenho querem assegurar que têm um lugar na empresa no futuro. Uma forma de passar essa mensagem é através de promoções, mas estas nem sempre são possíveis nesta economia. Trabalhos especiais, participação em projetos de alta visibilidade, oportunidades de desenvolver suas habilidades e reconhecimento formal ou informal podem ser ferramentas de retenção e engajamento tão poderosas quanto as promoções.

Além disso, mantenha os *top performers* informados sobre o desenvolvimento das estratégias do negócio. Não raro acontece que empregados de alto desempenho migrem para empresas concorrentes porque a comunicação inadequada fez com que se sentissem não reconhecidos, incertos quanto ao seu papel na empresa e/ou pouco informados sobre mudanças nas necessidades do negócio.

- **Atualize e enfatize a proposição de valor para os colaboradores (EVP).** Revise a proposição de valor para os empregados de forma a garantir que ela esteja alinhada com os novos objetivos do negócio, que satisfaça necessidades valorizadas pelos empregados e que reflita corretamente o compromisso da empresa. Muitos *top performers* atribuem notas baixas a suas organizações neste quesito. O número de talentos de alto desempenho que acreditam que suas empresas estão cumprindo plenamente seu *Employee Value Proposition* (estratégias de gestão de talentos) baixou 30% entre 2008 e 2009.

- **Ajuste a remuneração.** Retorne, assim que possível, os aumentos por mérito aos níveis em que se encontravam antes da crise e diferencie de acordo com o desempenho. O alinhamento com o mercado é crucial. Enquanto o salário base fica em terceiro lugar na lista de motivos pelos quais os *top performers* entram em uma empresa, ele é também a principal razão para deixarem uma organização.
- **Reveja os critérios e processos de seleção.** No período pós-recessão, cada empregado conta mais do que nunca. As organizações não podem se dar ao luxo de tomar decisões erradas a respeito de contratação. Por isto, verifique as competências de todos os candidatos, comparando-as com as novas habilidades, e contrate somente se eles se enquadrarem no perfil necessário para o sucesso.
- **Revise os prós e os contras da recontração.** O fato de um indivíduo ter ocupado um cargo específico antes da crise não significa que vai se encaixar hoje. Compare as suas habilidades com as atuais competências necessárias e faça o mesmo com as competências de outros talentos disponíveis.

O conhecimento em primeira mão sobre desempenho e estilo de trabalho conta muito em um processo de seleção, portanto, se um colaborador que parece promissor possui apenas alguns pequenos aspectos que precisam ser desenvolvidos, pode ser uma boa idéia apostar

nele ou nela. No entanto, se a pessoa traz apenas experiência e relacionamentos prévios, preencha o cargo com outro indivíduo, alguém que possa começar a contribuir imediatamente.

- **Planeje com antecedência.** Não acredite na percepção de que há excesso de talentos disponíveis no mercado após a crise. Ainda que isto seja verdade para algumas posições, a demanda continua alta para funções e competências críticas.

A aproximação do período de aposentadoria dos *baby boomers*, além da previsão de escassez de algumas disciplinas técnicas críticas, vão tornar mais intensa a competição. É importante alinhar as estratégias de negócios e de talentos através do planejamento estratégico formal da força de trabalho, o qual inclui avaliações da disponibilidade externa e interna de talentos e suas habilidades, custos trabalhistas, rotatividade, tendências relativas a aposentadoria e qualidade e profundidade dos talentos de liderança disponíveis.

- **Desenvolva *high performers*.** Reinvista no desenvolvimento de talentos de modo a construir as habilidades necessárias para satisfazer demandas em constante mudança. Avalie os líderes atuais e emergentes com relação a novas expectativas e competências para determinar deficiências de habilidades. Então, reforme os programas de *mentoring* e desenvolvimento para que foquem em habilidades críticas de liderança.

O processo estratégico de planejamento da força de trabalho

Iniciativas eficazes de planejamento estratégico da força de trabalho começam com uma estimativa dos talentos necessários para realizar os objetivos futuros de negócios da organização.

Depois vêm as previsões sobre a oferta desses talentos, incluindo sua disponibilidade interna e externamente, necessidades de substituição e custos. Tais projeções são comparadas com a demanda esperada em vários cenários, a partir de uma perspectiva de negócios e de talentos.

A partir deste ponto, o enfoque passa a ser o de preencher as deficiências e resolver questões potenciais, antes que estas afetem o negócio. Se, por exemplo, uma análise revelar escassez de cientistas talentosos no processo de identificação e desenvolvimento de talentos, a organização

pode rever seus esforços de recrutamento, expandindo seu alcance nas universidades.

Do mesmo modo, as empresas podem realizar ações para atualizar sua proposta de valor para os colaboradores, de modo a atrair e reter os talentos certos. Sabendo onde encontrar trabalhadores críticos e conhecendo as recompensas e práticas que eles mais valorizam, as empresas aumentam suas chances de achar e atrair os novos talentos de que precisam.

Outras práticas de otimização da força de trabalho, como modelos alternativos de atração e seleção de pessoal, novas tecnologias e melhorias nos processos, também ajudam a aumentar a produtividade e reduzir os custos.

Enfatize as ferramentas de desenvolvimento que ajudam os colaboradores de alto desempenho a testar suas habilidades na solução de problemas em tempo real. Como diz um executivo em uma indústria norte americana: “Se você tem menos níveis, qualquer promoção é um grande passo, tornando a queda mais fácil. Como se pode preparar líderes se eles nunca tiveram a chance de praticar essas habilidades?”

- **Verifique o engajamento dos colaboradores.**

Mensure regularmente o engajamento dos *top performers* para identificar e buscar a solução para possíveis problemas. Entender os principais fatores de engajamento para os colaboradores de alto desempenho ajuda a determinar onde realizar investimentos em pessoas.

Consideração Final

Pode ser bastante difícil implementar essas ações, mas a alocação dos talentos certos nos lugares certos para alcançar novos objetivos estratégicos do negócio vai aumentar as chances de sucesso no período pós-recessão. Os passos não devem, entretanto, ser dados isoladamente. Uma abordagem holística e integrada incrementará sua eficiência e sua eficácia.

Sobre a Towers Watson

A Towers Watson é uma empresa global de serviços que apoia organizações na otimização de seu desempenho através do gerenciamento efetivo de pessoas, riscos e finanças. Com 14 mil associados em todo o mundo, oferecemos soluções de benefícios para empregados, gerenciamento de talentos, recompensas e gerenciamento de riscos e capital.