



Maria da Glória Ribeiro
Managing Partner
Amrop Portugal

AMROP Contratação, gestão e retenção de talentos

À semelhança do que acontece com o meio ambiente, as organizações também necessitam de ser geridas com sustentabilidade, de forma a assegurar a sua sobrevivência e perenidade.

As organizações são muito mais do que projecções estratégicas, enquadradas em sofisticados *dossiers* ou *powerpoints*; as organizações são constituídas por pessoas. Estas entrelaçam-se, cruzam-se, dinamizam-se, reportam-se e lideram, criando, assim, maior ou menor similitude ou diferenciação de papéis, responsabilidades e tarefas.

Deste modo, para este empreendimento humano ser sustentável, deve-se ter em consideração quatro requisitos básicos: ser economicamente viável; ecologicamente correcto; socialmente justo; e culturalmente aceite. A ordem de importância pode não ser necessariamente esta, mas os quatro pressupostos devem sempre coexistir.

As empresas devem ser sustentáveis sob ponto de vista económico numa perspectiva de médio-longo prazo, com uma estratégia de actuação previamente definida. Acontece, porém, que muitas organizações são geridas numa lógica de curto-prazo e de reacção aos desenvolvimentos do mercado, com preocupações de ganhos rápidos, muitas vezes insustentáveis para além do imediato.

Na última edição da ERN (*Executive Recruiter News*) refere-se que, em geral, as empresas tornaram-se mais atentas às mudanças que estão a ocorrer na “economia global” do capital humano, nomeadamente ao nível do envelhecimento da força de trabalho, expansão global e falta de talentos.

Os consultores de *Executive Search* têm ajudado os seus clientes a redefinir estratégias e a priorizar investimentos, mas continuam ainda a trabalhar activamente no sentido de os ajudar a alinhar o seu capital humano com as necessidades das suas organizações.

Após vivermos a actual crise, sobretudo de cariz financeira, que depois se alastrou aos níveis económicos, quando se fala em gestão e retenção de talentos devemos ter presente os conceitos ligados à sustentabilidade, conceitos estes que abrangem os aspectos acima referidos:

Sustentabilidade económica:

As empresas devem ser sustentáveis sob ponto de vista económico numa perspectiva de médio-longo prazo, com uma estratégia de actuação previamente definida. Acontece, porém, que muitas organizações são geridas numa lógica de curto-prazo e de reacção aos desenvolvimentos do mercado, com preocupações de ganhos rápidos, muitas vezes insustentáveis para além do imediato.

Sustentabilidade ambiental:

Nunca se falou tanto em sustentabilidade ambiental como nos dias de hoje. Este aspecto assume uma importância cada vez mais preponderante na vida de todos nós, pois torna-se indispensável conciliar o desenvolvimento socioeconómico com a conservação dos recursos naturais. Afinal de contas, não seremos a última geração da Terra. A cimeira de Copenhaga,

que visava substituir o Protocolo de Quioto, não constituiu o início de uma nova, mas espera-se que tenha tido o mérito de dar um primeiro passo para uma nova abordagem deste tema a nível mundial.

Sustentabilidade social:

Com o desenvolvimento do conceito de sustentabilidade económica e sustentabilidade ambiental, há necessidade de o ampliar de forma a alcançar também as pessoas. Com o aumento desenfreado da concorrência e actualização num mundo cada vez mais global, houve uma enorme pressão sobre os orçamentos das empresas, tendo-se criado a ideia de que quanto menos pessoas, melhor.

Este facto originou o emagrecimento acentuado das estruturas, a eliminação de inúmeros quadros estratégicos, a deslocalização da produção para países com menor custo de mão-de-obra global, tanto a nível de quadros como de *'blue collars'*. Estes factos tiveram como consequência a destruição do valor do contributo humano, aumento da precariedade laboral e do desemprego, mesmo em áreas de *'management'*.

Temos que considerar, agora, que este não foi o melhor caminho e que as políticas adoptadas foram, de facto, do “século passado”.

Temos que passar actualmente para uma outra etapa, onde haja uma maior interacção e *focus* na gestão das pessoas, maior atenção para com os “*key players*” e melhor aproveitamento do talento existente.

Da mesma forma que para preservar os recursos ambientais de uma determinada região é necessário que as pessoas que nela vivem o façam de forma plena e satisfatória, numa empresa, as pessoas só se empenharão e desenvolverão as suas po-

tencialidades se sentirem por parte da gestão o devido reconhecimento, apoio e compensação.

Por isso, todo o planeamento para tornar uma determinada empresa economicamente sustentável deve, também, levar em consideração a aplicação da sustentabilidade social.

Perceber a importância deste factor e deste imperativo constitui a diferença entre o sucesso e o fracasso de quaisquer políticas que se deseje implementar.

Contratação:

Nesse sentido, todas as questões relacionadas com “sustentabilidade” devem estar associadas ao processo de contratação de todo e qualquer Quadro.

Assim, deve-se tentar recrutar pessoas com uma atitude de “parceiro de negócio”, que tragam para a empresa as melhores práticas, que a ajudem a ver outras experiências, a encontrar novos mercados e, até, a criar ‘brand awareness’.

Este é o desafio da de qualquer organização quando se pretende recrutar um novo Quadro. No processo de contratação, a metodologia mais eficaz

é a do “*executive search*”. Esta consiste na abordagem sistemática de potenciais candidatos de um modo confidencial e directo, sendo claramente uma mais-valia para as organizações, dado chegar aos melhores profissionais do mercado.

Com efeito, as empresas de “*executive search*”, que têm por base as *best practices*, têm sempre a preocupação de encontrar alguém que compreenda o seu contexto do negócio e que se identifique com o mesmo.

A abordagem do *Executive Search* é um processo que consiste na selecção de empresas-alvo e, dentro destas, na identificação de potenciais candidatos com *background*, formação, experiência e características de personalidade correspondentes ao perfil requerido.

Este processo, para além de ser complexo e extremamente *time consuming*, requer um *expertise* na área de avaliação e *assessment*.

Desta forma, as empresas que recorrem a este método têm a garantia de encontrar o quadro mais indicado no actual contexto. Para além disso podem também ficar com um percepção muito interessante de qual o posicionamento da sua empresa face ao mercado.

Gestão:

Gerir é ter ferramentas internas e externas de *assessment* contínuo de forma a poder ajudar as pessoas a excederem as expectativas - adequadas à sua função e às suas próprias capacidades - e de *coaching* para ajudar a desenvolver as suas competências.

Na corrida pelo desenvolvimento de novos produtos e serviços, aumento de facturação e produção, e maximização da *performance* das pessoas, as organizações podem acabar por perder Quadros-chave.

Em vez de fazerem mais com menos, os gestores precisam de aprender como fazer mais com mais; mais interacção com os elementos-chave, mais focus na gestão de pessoas e mais cuidado e atenção aos drivers motivacionais dos indivíduos.

Quantas empresas perderem os seus melhores talentos devido a uma combinação de má comunicação, atenção insuficiente às aspirações pessoais e objectivos dos indivíduos, e falta de empatia e compreensão no relacionamento empresa/quadro colaborador?

No processo de contratação, a metodologia mais eficaz é a do “*executive search*”. Esta consiste na abordagem sistemática de potenciais candidatos de um modo confidencial e directo, sendo claramente uma mais-valia para as organizações, dado chegar aos melhores profissionais do mercado.

Mesmo que este potencial “lucro” perdido seja difícil de quantificar, ele é, sem dúvida, crítico para o atingimento do pleno potencial da organização, especialmente quando tais deficiências obstruem o recrutamento efectivo de posições-chave e impedem a efectiva implementação da estratégia da empresa.

Assim, uma outra ferramenta de gestão de talentos que é muito frequente encontrarmos é o “*Management*



Audit”, que permite à organização ter uma visão mais alargada das potencialidades da sua Equipe de Gestão.

Através de um *assessment* (efectuado normalmente por empresas de “*Executive Search*”, pois estas têm uma visão global do mercado e fazem um *benchmark* na sua análise), são identificados os pontos fortes e menos fortes das equipas.

Detecta ainda as áreas que necessitam de desenvolvimento, permitindo adequar e alinhar o *management* com os objectivos e a estratégia da empresa.

Outros aspectos, se relevantes para a organização, podem ser analisados, desde que antecipadamente definidos com os consultores.

Retenção:

Atrair e reter colaboradores de grande talento são os dois grandes desafios da gestão de recursos humanos a nível mundial.

Cada vez mais, esta questão assume uma importância estratégica ao nível do ‘*management*’, tendo o CEO, e não apenas a Direcção de Recursos Humanos, um papel cada vez mais interventivo.

Aliás, em muitas empresas, o próprio CEO assume, ao nível do *board*, o pelouro desta área, trabalhando em sintonia com o DRH na definição das políticas a seguir.

Apesar de ser uma tarefa extraordinariamente difícil e infindável, há algo que nunca devemos esquecer: Na Era que vivemos, a Era do Conhecimento, as Pessoas são o activo mais importante de uma organização, por isso, apostar nelas continua a ser o melhor investimento que uma empresa pode fazer.

Para além dos aspectos anteriormente referidos, a retenção dos talentos faz-

-se também através do modelo mais clássico, como é o caso da **compensação**.

Existem actualmente modelos cada vez mais sofisticados, como por exemplo os que contemplam bónus a médio/longo prazo, participação nos resultados, distribuição de dividendos, empréstimos a colaboradores, entre outros.

Há, contudo, outras formas de retenção, que passam, por exemplo, pela **formação e coaching**, apoiando as pessoas no seu próprio desenvolvimento, ajudando-as a descobrir as suas potencialidades e empurrando-as para o desenvolvimento (para as funções que têm potencial de evolução).

Atrair e reter colaboradores de grande talento são os dois grandes desafios da gestão de recursos humanos a nível mundial. Cada vez mais, esta questão assume uma importância estratégica ao nível do ‘management’...

Para as funções que, devido à sua génese, não tenham possibilidade de desenvolvimento, deve-se ajudar as pessoas no dia-a-dia a encontrar motivos de reencontro com as novidades, sejam elas tecnológicas ou outras que possam otimizar o seu lugar.

Outras formas de evolução são: aumentar o scope da função, dando, gradualmente, mais **empowerment** ao indivíduo; e através do *job rotation*.

Assim, o desenvolvimento dos elementos da organização não tem de ser obrigatoriamente hierárquico, pois a empresa pode não ter dimensão para comportar essa evolução.

Através deste crescimento funcional, que vai ajudando o indivíduo a progredir e a sentir-se parte do crescimento da empresa, aumenta-se o nível de retenção dos quadros.

Passando assim por estes 3 pilares da Contratação, Gestão e Retenção, temos que a base comum são as pessoas e o risco que as organizações correm ao admitir, mal gerir ou perder um quadro.

Daí que, no caso específico da Amrop, desenvolvemos uma área que é de *Talent Risk Management*, que ajuda a empresa a avaliar o risco em determinadas áreas do capital humano e a encontrar respostas para determinados pontos-chave, nomeadamente:

- Sucessão externa: Como eliminar o risco de a empresa ser confrontada com a saída inesperada do seu CEO ou de um membro da equipa de *Top Management*?
- *Benchmark* em tempo real: Há formas de saber se o Talento externo é superior ou inferior às suas opções internas.
- Preparação para o crescimento: A capacidade de encontrar os Talentos certos está em linha com o ritmo de crescimento do negócio? O crescimento da empresa está em risco?

Obtendo resposta a estas questões, as organizações estarão mais bem preparadas para enfrentar os desafios futuros.

Conclusão:

Ao longo deste artigo enumerei algumas ferramentas de gestão de talentos que as empresas podem utilizar, nomeadamente: *Executive Search*, *Management Audit*, *Coaching*, *Talent Risk Management*, *Compensation*, *Training*, *Job Rotation*.

Estas, contudo, têm de ser aplicadas consoante o contexto em que vivemos, pelo que se torna imprescindível efectuar uma análise adequada à organização, ao mercado e à conjuntura sócio-económica em que se vive.

Apesar de ser uma tarefa extraordinariamente difícil e infindável, há algo que nunca devemos esquecer: **Na Era que vivemos, a Era do Conhecimento, as Pessoas são o activo mais importante de uma organização, por isso, apostar nelas continua a ser o melhor investimento que uma empresa pode fazer.**