


DOSSIÊ

*talento*

Fotos: Focus Stock Fotográfico

# O novo atlas do capital humano



NOS PRÓXIMOS ANOS, NÃO SERÁ A QUALIDADE DOS PRODUTOS, NEM O VALOR DA MARCA, TAMPOUCO O BAIXO CUSTO DE PRODUÇÃO, A GRANDE DIFERENÇA COMPETITIVA SUSTENTÁVEL DAS ORGANIZAÇÕES, E SIM O TALENTO. REPORTAGEM MOSTRA, CONTUDO, QUE CONQUISTÁ-LO, ADMINISTRÁ-LO E RETÊ-LO EXIGIRÁ ESFORÇOS INÉDITOS

O ambiente de negócios mundial mudou muito nos últimos quatro anos. Os mercados maduros da Europa e da América do Norte estão sendo substituídos pelo crescimento explosivo dos países emergentes. Como as necessidades e demandas são radicalmente diferentes, as empresas precisam desenvolver novas habilidades e competências –ou seja, profissionais adequadamente preparados.

Na hora de avaliar as pessoas, porém, as companhias têm tropeçado em uma dura realidade: a questão do talento hoje é bem diferente do que foi na década anterior –e muito mais grave. A população ativa envelhece e a nova geração que entra na força de trabalho –a Y, ou Geração do Milênio, formada por pessoas nascidas depois de 1980– chega com diferentes ambições e vulnerabilidades.

No campo das ambições, a maior ênfase desses jovens no desenvolvimento pessoal, na produção de riqueza, na mobilidade, na comunicação, na colaboração, no trabalho flexível e na possibilidade de atuar em um ambiente virtual requer transformações profundas no fluxo de trabalho, na estrutura organizacional e nos processos de gestão.

No campo das vulnerabilidades, as organizações encontram, em todo o mundo, enormes gaps na formação dos candidatos.

Em suma, funcionários qualificados são um bem escasso, caro, que exige dedicação de seus empregadores.

Isso faz com que, para atrair os melhores, as empresas tenham de mudar suas estratégias:

- no modo de localizar talentos e
- na maneira de recrutar talentos, que deve ser muito mais dinâmica do que no passado.

Em poucas palavras, elas precisam de programas de construção de marca como empregadores, algo quase ir-

---

A reportagem é de **Florencia Lafuente**, colaboradora de **HSM MANAGEMENT**.

# DOSSIÊ

## talento

relevante até há pouco tempo; navegar nas redes sociais e usar todo tipo de ferramentas online; e ir diretamente às fontes para recrutar candidatos. Tanto que, segundo o estudo “High Impact Talent Acquisition”, da firma de consultoria de recursos humanos Bersin & Associates, as empresas mais avançadas no terreno do recrutamento estão passando de um modelo de “terceirização” para um de gestão interna.

Cerca de 40% das fontes sobre as quais essas empresas se apoiam para captar talentos estão ao alcance da mão, como a rede de profissionais LinkedIn ou a plataforma online The Ladders, site para pessoas que almejam salários de mais de US\$ 100 mil anuais. Por exemplo, a empresa farmacêutica Novartis, que contrata mais de 20 mil profissionais técnicos por ano, estima que pelo menos metade de seus candidatos potenciais esteja disponível nesse tipo de rede.

“O setor corporativo deve aceitar o novo cenário e mudar seu enfoque de recrutamento, substituindo o modelo de pressão pelo de atração, por meio do qual o talento é conquistado de modo passivo”, adverte o estrategista John Hagel, fundador e codiretor do Center for the Edge, da De-

**A NOVARTIS, QUE CONTRATA MAIS DE 20 MIL PROFISSIONAIS TÉCNICOS POR ANO, ESTIMA QUE PELO MENOS METADE ESTEJA EM REDES ONLINE**

loitte. “A ideia é que as pessoas se aproximem sozinhas.” Hagel explica que a complexidade do cenário mundial demanda uma reconfiguração urgente das políticas de recursos humanos, para alinhá-las à necessidade do negócio e à realidade do mercado. Sem exceções, os especialistas estimulam as empresas a redefinir sua noção de talento.

Nos últimos anos, o conceito evoluiu tanto que os próprios executivos se surpreendem com as consequências dessa transformação em suas organizações. Vineet Nayar, presidente da empresa indiana de desenvolvimento de software HCL Technologies, foi entrevistado para a pesquisa anual de 2011 da PwC, realizada com mais de 1,2 mil CEOs de empresas de 69 países. Segundo Nayar, lidar com o talento jovem é um dos maiores desafios das empresas na atualidade, sobretudo pelo impacto que está causando na estrutura organizacional.

“Com a chegada da geração Y ao escritório, as hierarquias parecem destinadas a desaparecer. Esses jovens esperam trabalhar em comunidades de interesses e paixões mútuas. Em consequência, as estratégias de gestão de pessoas vão começar a refletir mais o funcionamento de redes sociais como o Facebook e menos as estruturas piramidais com as quais estamos acostumados.”

Nayar não está pregando no deserto. Dos CEOs pesquisados pela PwC, 54% já concordam que recrutar os funcionários mais jovens será um grande desafio, especialmente em função das mudanças que eles vão impulsionar.

### Equilíbrio delicado

As lideranças executivas estão preocupadas. Em 1997, quando a firma de consultoria McKinsey previu em seu famoso artigo “A guerra pelo talento” que a concorrência no setor se tornaria aguda nos 20 anos seguintes, elas não imaginaram que o tema poderia colocar em risco a continuidade de seus negócios.

Segundo a pesquisa da PwC, o talento é hoje a prioridade número um dos líderes empresariais de todas as regiões do mundo, acima da gestão do risco e das decisões de investimento.

À medida que as empresas expandem sua presença no mundo, a concorrência por pessoas ameaça desbaratar projetos de desenvolvimento. Em mercados de alto crescimento como China, Índia e Brasil, por exemplo, a escassez de talento é crítica e a falta de trabalhadores qualificados tornou-se um empecilho para a expansão.

Segundo o estudo da PwC, a maioria dos CEOs teme que a falta de talentos limite o desenvolvimento de suas companhias nas promissoras economias emergentes da Ásia e entre os países do BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China). Quase todos os executivos estimam que suas operações em regiões de elevadas taxas de crescimento aumentarão nos próximos meses, mas muitos deles têm dificuldades para prognosticar a disponibilidade de talento nesses mercados e, em consequência, planejar suas estratégias.

### COLABORAÇÃO MUDA O TALENTO, DIZ PIERRE LÉVY

“A inteligência coletiva é a fonte do desenvolvimento humano”, diz o filósofo tunisiano Pierre Lévy, professor da faculdade de artes da University of Ottawa, estudioso da inteligência coletiva e de suas consequências na “sociedade do conhecimento”.

Lévy se especializou em comunicação digital e agregou um conceito fundamental à gestão do talento. Sustenta que as pessoas funcionam melhor e conseguem alcançar seu potencial máximo quando trabalham em colaboração, não só dentro das fronteiras da empresa, mas com redes externas, que incluem sócios, clientes, fornecedores e outros atores relacionados à companhia. “A inteligência coletiva é a maior riqueza do ser humano”, afirma. “Todos temos algum saber particular que, dependendo do contexto em que nos encontramos, se transforma em ouro.”

Lévy instiga as empresas a tirar proveito das ferramentas tecnológicas que favorecem a comunicação e a criação de conhecimento, como as redes e wikis. “O melhor uso que podemos dar à tecnologia não é impulsionar a inteligência artificial, mas ajudar as pessoas a pensar e desen-

volver suas ideias de maneira conjunta.”

Administrar a inteligência coletiva em uma organização significa combinar as ferramentas, os métodos e processos que permitem a conexão e cooperação das inteligências individuais para atingir um objetivo comum, cumprir uma missão ou concluir uma tarefa, ou seja, montar um sistema destinado a administrar o fluxo de conhecimento orientado a cumprir as metas organizacionais.

“As iniciativas de inteligência coletiva devem capitalizar a diversidade do conhecimento de uma empresa, as habilidades e ideias dentro de um grupo e canalizá-las no sentido de um diálogo produtivo e criativo”, detalha. “Trata-se de cultivar uma dinâmica de cooperação intelectual entre indivíduos, gerar cooperação entre equipes e entidades e impulsionar a colaboração externa com outros atores.”

Tudo isso demanda um ajuste da estratégia, dos sistemas de informação, do enfoque de gestão e até da cultura organizacional. Segundo Lévy, é o único caminho para aproveitar verdadeiramente o talento de todos os indivíduos de uma companhia.

“O mundo está à beira de uma crise de empregabilidade”, sentencia Jeffrey Joerres, CEO da empresa especializada em serviços de RH ManpowerGroup. “Existe uma sobreoferta de candidatos e uma suboferta de mão de obra qualificada.”

O informe anual de 2011 sobre a escassez de talentos elaborado pela companhia, com 40 mil empresas de 59 países, afirma que uma em cada três organizações tem problemas para preencher vagas-chave, nível mais alto desde 2007.

Enquanto isso, as organizações fazem o que podem. De um lado, tentam mitigar os problemas mais cruciais como a falta de pessoas nos mercados emergentes, designando mais funcionários de suas sedes centrais para postos no exterior: 59% dos participantes da pesquisa da PwC afirmaram que essa estratégia está entre suas prioridades.

De outro, apostam em programas de longo prazo –a colaboração com instituições acadêmicas e governos– para melhorar as habilidades dos novos talentos: 54% dos pesquisados disseram que aumentarão os investimentos no setor.

Entretanto, as soluções de efeito imediato podem entrar em choque com os planos de futuro. Os especialistas recomendam desenvolver urgentemente o talento local e não mobilizar funcionários de um país para outro.

Thomas Hedegaard Rasmussen, diretor de RH do maior conglomerado de transporte marítimo do mundo, o Maersk Group, acredita que não se pode dirigir um negócio com “expatriados”. Sua empresa costumava enviar muitos executivos à China, mas desde 2007 reduziu essa tendência em 70%.

Rasmussen aponta que as pessoas locais conhecem

melhor o funcionamento de seus mercados, as redes e o governo. “Só enviamos funcionários ao exterior por dois motivos: para seu desenvolvimento profissional ou para transferir conhecimento”, destaca.

Stephen Roell, CEO da Johnson Controls, afirma que, “à medida que vemos a necessidade de crescer em escala planetária, reconhecemos que vamos precisar de uma força de trabalho com maior diversidade, o que inclui mais mulheres e líderes de outras regiões geográficas”.

Joerres, do ManpowerGroup, sugeriu em um artigo publicado em maio deste ano no *McKinsey Quarterly* que as empresas deveriam se concentrar no desenvolvimento de programas para líderes emergentes e buscar profissionais qualificados entre a população tradicionalmente mal representada no mundo do trabalho, a feminina.

Na Índia, por exemplo, apesar do crescimento econômico de quase uma década, as mulheres continuam à margem do desenvolvimento. As empresas estrangeiras que veem a oportunidade de aproveitar a reserva de talento feminino estão seguindo o conselho de Joerres e vêm criando estratégias criativas para atraí-lo.

A sede indiana do Google, por exemplo, tem sempre um táxi à disposição para que as executivas possam voltar rápido para casa em caso de emergência na família. E a indústria farmacêutica Boehringer Ingelheim permite que as jovens profissionais levem a mãe em viagens de negócios para evitar a desaprovação gerada pelo deslocamento de uma mulher sozinha.

## BEHANCE, UMA GALERIA VIRTUAL DE TALENTOS

O talento criativo (leia-se o profissional que tem talento para criar coisas) tem ideias demais e métodos de menos para colocá-las em prática. Ele precisa de ajuda. Quem afirma isso é Scott Belsky, fundador e CEO da Behance Network, galeria virtual para profissionais de criação fundada para conectar candidatos com empresas.

Hoje, mais de 9 milhões de profissionais visitam o site da Behance por mês. "O genial da rede é que, se alguém quer saber, por exemplo, quem são os ilustradores de qualquer lugar do mundo que trabalharam para a Nike usando determinada versão de um software, pode fazê-lo e até estabelecer parâmetros de busca segundo a experiência dos profissionais, sua localização geográfica ou a qualidade de seus trabalhos conforme a opinião de seus pares", entusiasma-se. Nesta breve entrevista exclusiva a **HSM Management**, Belsky, considerado em 2010 "uma das cem pessoas mais criativas do mundo dos negócios" pela revista *Fast Company*, fala sobre como se organiza e se recompensa o talento criativo de modo adequado.

### Como nasceu a Behance?

Nasceu de uma frustração. Víamos que havia muita gente criativa com grandes ideias, mas que faltava um debate sobre como fazer essas ideias se concretizar. Parecia que a comunidade criativa era a mais desorganizada do planeta.

### É possível organizar a criatividade?

O que descobri com a Behance, e ao pesquisar para meu livro *Making ideas happen: overcoming the obstacles between vision and reality*, foi que as equipes criativas mais produtivas do mundo investem tempo na organização. Graças a isso, sua criatividade dá frutos. Na verdade, essa é sua vantagem competitiva. Portanto, o mito de que os gênios criativos precisam viver na desorganização é isto: um mito.

### O mundo olha para o outro lado

Por mais que muitas multinacionais estejam se adiantando na corrida pelo talento em países emergentes, persistem barreiras que serão difíceis de saltar, principalmente as que têm relação com cultura. É provável que, exceto em seu país de origem, essas empresas devam admitir que não vão superar concorrentes locais.

Pensemos na Índia, por exemplo, cujo passado socialista vinculou a liderança nos negócios com o sucesso nacional,



### No livro, o sr. conta que, em sua pesquisa sobre a criatividade, não perguntou às empresas como se inspiravam, e sim de que maneira elas se mantinham produtivas. Qual foi a resposta mais frequente?

Foi que o principal era conduzir a inspiração no sentido da ação. As empresas reconhecem que muitas de suas ideias nunca se concretizam e se dão conta de que precisam se concentrar mais na execução. Mas para isso é imprescindível assumir riscos: faz parte da inovação.

As grandes companhias dizem que seu objetivo é a inovação e, quando falam sobre como medem as pessoas, como as recompensam, como fazem para alinhá-las a essa meta, dão as mesmas explicações: fixam objetivos anuais e então se reúnem com seus funcionários para ver se foram cumpridos, superados ou se não os alcançaram; analisam se as pessoas gastaram mal seus orçamentos e se os líderes administraram bem ou mal seus recursos. As recompensas se baseiam nessas variáveis.

A meu ver, essa não é a política correta, porque vai contra o que sabemos sobre inovação. Inovar tem relação com assumir riscos e, se algo sai errado, é preciso dar um passo atrás e tentar de novo. Em última instância, aprende-se com o fracasso. Se as empresas anunciam que vão castigar quem gastou mal o orçamento ou experimentou coisas que poderiam fracassar, o que estão dizendo é "não se atrevam a inovar".

As organizações devem dar liberdade a seus funcionários, deixar que embarquem em projetos e desafios loucos e fazê-los saber que, se fracassarem, voltam ao ponto de partida.

(Entrevista de Viviana Alonso)

a tal ponto que o compromisso das pessoas com o desenvolvimento e o crescimento faz com que os funcionários estejam dispostos a trabalhar sete dias por semana. Um estudo de 2011 da firma de consultoria Aon-Hewitt com mais de 14 mil candidatos que procuravam emprego refletiu esse orgulho nacionalista: os gestores indianos de fato preferem empregar-se em empresas de seu país.

Um artigo publicado na edição de junho de 2011 da revista *Talent Management* sugere que a Índia, realmente,

# DOSSIÊ

## talento

está ganhando a corrida mundial pelo talento. As grandes empresas familiares –Tata Group, Reliance e Aditya Birla Group, entre outras– sempre investiram no desenvolvimento de seu pessoal e hoje colhem os resultados.

Nitin Nohria, diretor da Harvard Business School, destaca que “o centro do crescimento já não está na América do Norte” e que tanto as corporações como o mundo acadêmico devem se inteirar desse cenário alarmante. Nohria, nascido no Rajastão, na Índia, está promovendo uma mudança drástica na emblemática universidade.

“A Harvard University é uma grande instituição norte-americana do século 20. Mas o século 21 não será dos Estados Unidos. Acertamos ao nos concentrar nos EUA quando todos os estudantes queriam trabalhar em empresas de lá, mas agora os novos graduados se interessam pela Índia e por outros mercados emergentes. Ninguém mais trabalhará em um lugar só. É por isso que precisamos investir em uma base de conhecimento globalizada”, afirma.

### UM ESTUDO SUGERE QUE A ÍNDIA ESTÁ GANHANDO A CORRIDA MUNDIAL PELO TALENTO –POR ASSOCIÁ-LO AO ORGULHO NACIONAL

Um de seus objetivos é duplicar a quantidade de centros internacionais da universidade (de 6 para 12) e instalar-se em países como Nigéria ou Turquia. “Esses centros serão usados para algo mais do que pesquisa, vão se transformar em plataformas de recrutamento internacional”, acrescenta.

Lynda Gratton, considerada uma das vozes mais autorizadas em gestão de pessoas, autora de seis livros e professora de gestão na London Business School, sustenta que as empresas não serão mais o centro da lealdade dos funcionários e que o valor virá de diversas comunidades e ecossistemas.

“Comprometer-se com esses grupos exigirá habilidades muito distintas das de hoje”, afirma, acrescentando que as organizações deverão mudar radicalmente a maneira de desenvolver seus líderes em função das redes sociais, porque estes terão de administrar comunidades em vez de indivíduos.

#### A estratégia vencedora

Como lidar com esses novos desafios do talento? Algumas empresas estão usando softwares de business intelligence para analisar o comportamento de sua força de trabalho, detectar padrões de mudança e fazer previsões.

A Starbucks, a Limited Brands –dona da Victoria’s Secret, da Bath & Body Works e da La Senza, entre outras marcas de lingerie e produtos de beleza– e a Best Buy, por exemplo, conseguem identificar com precisão quanto lhes rende em dinheiro o menor incremento no compromisso dos funcionários de cada loja.

O Google e o SAS Institute, por sua vez, são capazes de prever que funcionários podem pedir demissão, graças à análise de padrões de conduta de pessoas que já saíram da empresa.

Outras organizações recorrem a estratégias de impacto rápido. Companhias como o Facebook e a empresa de videogames Zynga destinam milhões de dólares para a compra de pequenas start-ups apenas por suas pessoas.

Nos últimos anos, o Facebook adquiriu mais de 20 companhias e a Zynga, mais de uma dezena em 2010. Quase todas foram fechadas. Em junho de 2011, em uma entrevista ao jornal *The New York Times*, Mark Zuckerberg, fundador da famosa rede social, declarou que “alguém que é excepcional em seu trabalho não é só um pouco melhor do que alguém que é bem bom, é cem vezes melhor”.

No que foi sua maior aposta, no final de 2009, Zuckerberg pagou US\$ 47 milhões pela rede social FriendFeed, em cujo negócio não tinha interesse. O CEO do Facebook só queria 11 de seus funcionários. Um cálculo rápido dá conta da dimensão de seu desespero em adquirir talento: desembolsou mais de US\$ 4 milhões por cabeça.

Entre o extremo do desenvolvimento interno das pessoas e a aquisição de estrelas a qualquer preço existe uma diferença quase filosófica; entretanto, em ambos os casos, as estratégias poderiam não levar aos resultados esperados. Trata-se de uma questão de base.

Em 2010, John Hagel, da Deloitte, cunhou um conceito que denominou de “o paradoxo de Dilbert”. A ideia ilustra a contradição na qual costumam incorrer os líderes de negócios quando dizem que as pessoas são seu ativo principal, enquanto o ambiente de trabalho de suas organizações, repleto de mecanismos que atrofiam o talento, indica o contrário.

Se, como constata a pesquisa da PwC, o mais importante para os CEOs de todo o mundo é o talento, as empresas, como afirma Hagel, deveriam estar transformando seus negócios: redesenhando as operações, a estratégia e até mudando as plataformas tecnológicas para sistemas abertos à internet. Tudo teria de ser orientado para nutrir o talento. “Todo e cada um dos funcionários cumpre um papel, direto ou indireto, na criação de valor”, explica Hagel.

Existe uma interpretação óbvia do argumento dele: a noção da escassez do talento talvez esteja partindo de um raciocínio incorreto. As organizações, então, estariam disputando uma guerra equivocada. Talvez essa seja uma boa notícia. 