

* João Teles

A luta empresarial pelo talento



Atrair o talento pode ser uma tarefa complexa, mas mais difícil é que este não escape. Para que as pessoas que representam mais valor acrescentado permaneçam nos seus postos e dêem o máximo de si, a motivação por parte dos seus superiores é fundamental. Esta engloba aspectos tão vitais como a formação, a correcta distribuição de competências ou o reconhecimento (formal e informal) do desempenho do colaborador. Os incentivos económicos – desde as ‘stock options’ aos abonos e aos planos financeiros – não são as únicas armas para conseguir a motivação: outros factores como o grau de desenvolvimento/ ascensão profissional que poderá alcançar, a liderança que a empresa promova no seu sector ou o nível de inovação de produtos e serviços são cada vez mais valorizados pelos colaboradores.

A chave para o êxito empresarial está relacionada com a simbiose a atingir pelas equipas de trabalho, o vínculo emocional que o indivíduo estabelece com os projectos e objectivos estratégicos da empresa, a divisão de responsabilidades, a colaboração e a troca permanente de ideias e conhecimentos.

Estas novas prioridades transformaram os departamentos de recursos humanos, tradicionalmente focados nos processos de carácter administrativo (processamento de salários, benefícios, etc), com a finalidade de conseguir a ansiada fidelidade dos colaboradores. Os responsáveis de recursos humanos encarregam-se agora de

complexos processos de selecção, planos de retribuição e de carreira, actividades de formação, gestão do rendimento, entre outros.

Gestão produtiva do talento

A gestão administrativa do capital humano – através dos sistemas de gestão de recursos humanos – deu lugar a uma nova gestão do talento, apoiada em completas ‘suites’ de aplicações que ajudam a automatizar os principais processos estratégicos. As aplicações incluídas nestas modernas ‘suites’ de gestão permitem, em primeiro lugar, planificar a força de trabalho com uma visão a médio/ longo prazo pela procura de recursos dentro da organização, e com ferramentas para identificar as fontes de talento e construir uma «reserva de talento» suficientemente grande para garantir a procura futura. Além da planificação, nas novas ‘suites’ de gestão utilizadas pelos departamentos de recursos humanos têm especial importância as capacidades para a aquisição de talento, que inclui a contratação de pessoal fixo e sazonal, com os novos processos de selecção através da Internet, cada vez mais em voga.

Para avaliar de que modo os colaboradores estão a alcançar os objectivos corporativos, as soluções para a gestão do rendimento integram-se com outras funcionalidades, como o desenvolvimento das carreiras, a planificação da sucessão, a formação e a gestão da compensação. O desenvolvimento da carreira dos colaboradores costuma ser um módu-

lo dentro destas aplicações – módulo que inclui a definição da trajectória, as comparações de competências entre diferentes tarefas e/ ou cargos, a planificação da carreira e o ‘mentoring’. Neste ponto as empresas devem ter presente que a retenção do talento (e a sua promoção) proporcionar-lhes-á benefícios muito mais importantes do que os custos ou os contratemplos associados a uma reorganização do organigrama.

Um dos elementos mais importantes do desenvolvimento profissional e, portanto, da gestão do talento, é a formação. Proporcionando formação aos seus colaboradores, a empresa também ganha, na medida em que incrementa a eficácia e a qualificação da sua equipa.

Em relação à gestão da compensação, existem soluções centradas nos incentivos – fundamentalmente, para fortalecer as vendas –, no desenho de programas de compensação – por exemplo, para avaliar os estudos de salários – e na sua planificação global, ao determinar bónus e o reconhecimento de mérito, entre outros.

Além destas funcionalidades, são também importantes aspectos como a gestão das competências, o acesso a portais de serviços autónomos por parte de todos os funcionários, a gestão de processos de negócios, o ‘reporting’ de gestão (com capacidade para integrar os dados presentes nas distintas aplicações).

A gestão de conteúdos, por exemplo, é uma das partes mais importantes das ‘suites’ de aplicações de gestão do talento, ainda que muitas vezes esta passe a segundo plano.

O conteúdo neste contexto ajuda o utilizador a compreender não só como utilizar o sistema mas sobretudo a utilizá-lo eficazmente, criando metas relevantes. Por fim, a gestão do conhecimento costuma ser um domínio independente, apesar de as capacidades relativas aos sistemas de gestão do conhecimento poderem permitir uma melhor gestão do talento – já que contribuem para motivar, comunicar melhor e, definitivamente, «injectar» mais valor à empresa.

A coesão de todas estas aplicações e funcionalidades dependerá do grau de integração que o fornecedor ofereça em relação aos sistemas de gestão de RH dos seus clientes. A visão de mercado deste, a sua experiência tecnológica e os conhecimentos práticos deverão ser valorizados pelas empresas quando decidam apostar numa destas ‘suites’ de gestão do talento. ■