

O NÍVEL DE TALENTO ÓTIMO

E AS 3 MEDIDAS PARA OBTÊ-LO

ESTUDO BAIN & COMPANY
SUGERE AÇÕES PRÁTICAS PARA
OS CEOS ACABAREM COM O
ATUAL GAP ENTRE OFERTA E
DEMANDA DE TALENTOS NAS
EMPRESAS E MANTER SEU
NÍVEL ÓTIMO, COMO O NÍVEL
D'ÁGUA, ILUSTRANDO-AS COM
CASOS REAIS

SINOPSE

- Construir uma organização rica em talentos é um desafio plurianual. No entanto, três passos específicos não só terão efeito imediato na oferta de talentos da empresa, como também prepararão o terreno –os fundamentos– para o longo prazo.
- O primeiro passo é quantificar sua escassez de liderança. Um rigoroso quadro analítico torna visível o desafio. A questão do talento não pode mais se restringir ao departamento de recursos humanos, passa a ser a pauta de todos, até do presidente e do conselho de administração.
- O segundo passo consiste em usar o talento existente da maneira mais eficaz possível. E o terceiro passo, normalmente negligenciado, é reduzir a demanda por talentos, simplificando seus processos.

Muitas empresas querem ser ricas em talentos, mas não têm ideia precisa do desafio que enfrentarão para atingir esse objetivo. Três passos específicos, com as respectivas subetapas, podem ajudá-las bastante nessa tarefa, segundo nossos estudos e nossa experiência.

PASSO 1: QUAL A ESCASSEZ

Um vazio de liderança é, por definição, um gap entre oferta e demanda de talentos, tanto hoje como no futuro. Pode-se conhecer melhor a oferta e procura de liderança por meio da análise metódica da situação presente e das cuidadosas projeções das mudanças prováveis em meses e anos à frente.

Há três subetapas envolvidas nesse primeiro passo do processo:

Subetapa 1: Examinar o básico nos aspectos da oferta e da demanda.

No que diz respeito à oferta, faça perguntas como:

- Quantos líderes a empresa tem?
- Quais são os índices de recrutamento e promoção?
- Qual é o nível de atrito –desejado e não desejado– e de aposentadoria?
- Que fatores afetarão a taxa de recrutamento, promoção e desgaste em um futuro próximo? (Por exemplo, a aposentadoria precoce pode parecer menos atraente se a desaceleração econômica persistir.)

Você pode fazer essas análises por área, negócio ou unidade funcional e conferir as competências. Os resultados constituem um rico conjunto que lhe permite construir ou aprovar a oferta de talentos. Igualmente importante,

O estudo é de autoria de Alan Bird, sócio da firma de consultoria Bain & Company no escritório de Londres, Reino Unido, e da área global de liderança, Paul DiPaola, sócio em Nova York, Estados Unidos, e de Lori Flees, sócia em Los Angeles.

analisar a carência de talentos dessa maneira ajuda a identificar os pontos de estrangulamento que exigem atenção imediata.

No aspecto da demanda, as perguntas a responder podem ser:

- Que aspecto terá a empresa dentro de um, três, cinco anos?
- Quantos líderes serão necessários em cada unidade, região ou área de funcionamento?
- Que tipo de habilidade essas pessoas precisarão ter?

Em seguida, deve-se casar a previsão de oferta com a previsão da demanda, o que mostrará, em termos amplos, onde a necessidade de talentos provavelmente é mais acentuada.

A identificação dos efeitos de uma aceleração ou desaceleração de setores de atividade também ajuda. Algumas áreas e unidades de negócios

MONTAR UM LIVRO-CAIXA DE TALENTOS AJUDA A EVITAR A ARMADILHA COMUM DE SUPOR QUE A DESACELERAÇÃO ECONÔMICA REDUZ A NECESSIDADE DE TALENTOS NA EMPRESA

provavelmente crescerão, outras ficarão estagnadas –e estas podem ser uma rede de exportadores de talentos para as partes da empresa que sofrem de carência. A análise detalhada da demanda mostra, para ambos os casos, esse “livro-caixa” de talentos e ajuda a evitar a armadilha de fazer suposições gerais a respeito do impacto da economia em desaceleração sobre as necessidades e fontes de talento da empresa.

Qualquer análise de oferta e demanda de talentos de liderança precisa se basear na compreensão nítida da estratégia corporativa. Empresas de telecom wireless, por exemplo, estão vendo seu negócio mudar da comunicação por voz para a por vídeo e dados; por isso, têm de buscar pessoas com experiência mediana.

Subetapa 2: Analisar os requisitos da liderança e os canais de informação de acordo com a situação específica da empresa.

Uma companhia mineradora com base na África do Sul, por exemplo, sentia-se pressionada para desenvolver tanto sua performance operacional como seu recorde histórico de segurança e precisava desesperadamente de executivos de mineração, engenheiros e técnicos especializados para ajudar no aperfeiçoamento.

A empresa tinha se comprometido a contratar pelo menos 40% dos gestores dentre o pessoal da África do Sul, historicamente avaliados como menos competentes. Para colocar tudo isso em prática, primeiro definiu o papel das lideranças para poder compreender as habilidades exigidas para cada papel. Depois, avaliou o pool de líderes potenciais e, então, usou um modelo mostrando seu progresso na companhia.

O resultado foi um quadro claro da capacidade de liderança.

Subetapa 3: Evidenciar a qualidade dos processos relativos a talentos.

Cada análise detalhada da carência de liderança exige que a empresa colete significativas quantidades de informação. Os executivos precisam avaliar o número de cargos preenchidos por recrutamento externo, a retenção das contratações externas, os índices de promoção por cargo e nível, os índices de desempenho por cargo e por departamento, os índices de defecção por cargo e por nível, e assim por diante.

Analisar essas informações revela muito das forças e fraquezas dos processos de preenchimento de lideranças da empresa. Os executivos muitas vezes se fazem perguntas como estas:

- Os esforços de recrutamento estão ‘produzindo’ pessoas com índice de promoções médio ou acima da média?
- Quais áreas têm maior registro de baixo desempenho?
- Por que não se promove mais nos níveis inferiores?

A melhor análise realça uma variedade de lacunas específicas por função, nível e ano, incluindo carência de habilidades, de desempenho (o número de jogadores de A, B, C), de posições abertas (cargos que serão preenchidos) e de recrutamento (por exemplo, recrutar suficientes executivos seniores e de nível médio).

Quantificar a escassez com esse grau de detalhamento tem o poder de uma revelação para os gerentes funcionais. Eles podem finalmente enxergar.

PASSO 2: O TALENTO EXISTENTE

Sempre pedimos aos presidentes de empresa que nos digam quantos postos-chave são ocupados por executivos que consideram seus melhores talentos. É surpreendente como muitos têm dificuldade para responder à questão. Os que conseguem costumam descobrir uma alarmante discrepância: a maioria dos cargos vitais é preenchida por executivos médios e alguns, por profissionais medíocres, enquanto os executivos de alto nível estão alocados em cargos rotineiros.

Há alguns anos, em uma empresa de tecnologia global, mais de 40% dos identificados como altos executivos estavam em posições tidas como não fundamentais, e menos de 40% dos papéis de importância vital eram ocupados por executivos de primeira linha. Esse tipo de disparidade não é incomum. Em nossa pesquisa feita em 2008, das 760 empresas em seis regiões do mundo, menos de 25% dos entrevistados concordaram com firmeza que “nossos melhores profissionais estão em cargos em que podem agregar valor máximo”.

Combinar executivos de primeira com cargos-chave normalmente envolve, também, três subetapas:

Subetapa 1: Identificar o que é necessário nas posições a ocupar.

- Qual é o cargo que faz a maior diferença no desempenho da empresa e que depende da competência da pessoa que o ocupa?
- Em que papéis um executivo sênior produz maior impacto em comparação com um executivo mediano? (Esses papéis geralmente estão na linha de frente, em qualquer departamento –finanças, vendas, operações etc.–, dependendo das prioridades estratégicas da empresa.)

Subetapa 2: Adotar um sistema realista de avaliação dos funcionários.

- Como foi o desempenho?
- Qual seu potencial?

As empresas precisam de profissionais com habilidades de liderança, técnicas e administrativas (por exemplo, para administrar lucros e prejuízos).

É raro uma pessoa ter habilidades excepcionais nessas três áreas. No entanto, a empresa tem de saber as habilidades que cada funcionário tem, assim como, é claro, se ele está atuando de acordo com os valores e a cultura da organização. Jack Welch, em seus últimos anos na General Electric, deu uma declaração que ficou famosa: “Não é suficiente para os executivos da empresa atingir as metas; eles precisam também viver os valores da GE”.

A chave para responder a todas essas questões a respeito das pessoas é o desempenho eficaz em gestão. A maioria das empresas tem os métodos adequados de avaliação de desempenho, e algumas partes do processo podem ser da mais alta qualidade. Contudo, nenhum sistema de avaliação de desempenho funciona bem se não gerar consequências reais.

Em outras palavras, se diferenças na avaliação realmente levarem a diferenças nos resultados para os funcionários –oportunidades de carreira, aconselhamento e treinamento, salários, esforços para retenção e assim por diante–, os gerentes funcionais (e os demais também) levarão a sério as avaliações.

COMO A MAERSK APROVEITOU SEUS TALENTOS

Bom exemplo do passo 2 do processo Bain & Company foram as decisões relativas a pessoas tomadas pela companhia de navegação Maersk na China, estudando os requisitos das posições a ocupar, como aconselha a subetapa 1. A China era um mercado considerado crucial para a Maersk, que ampliava seus negócios ali. Então, seus executivos utilizaram quatro critérios amplos para identificar os papéis-chave dos funcionários:

- o impacto da posição financeira;
- seu grau de complexidade;
- sua influência nas relações essenciais com o cliente;
- seus efeitos no desenvolvimento de futuros talentos.

A empresa também levou em conta em que direção planejava se expandir e as habilidades que seriam exigidas para a execução dessa estratégia. Assim, diversos papéis fundamentais foram relacionados com logística no mercado chinês –especialmente o transporte de mercadorias de centros econômicos em crescimento no oeste da China para os portos marítimos no sul e no leste. Algumas dessas funções envolviam gerenciar terminais em rios com corredeiras; outras, estabelecer parcerias com companhias de transporte nacionais.

A companhia mineradora com base na África do Sul precisou modernizar suas práticas de avaliação do começo ao fim. De início, no mínimo 80% das pessoas eram classificadas acima da

média, mesmo que a companhia tivesse desempenho ruim. Os executivos seniores não sabiam quais funcionários eram mais capacitados e que habilidades tinham. E apenas 20% dos cargos vitais estavam ocupados por pessoas consideradas os melhores profissionais.

Faltavam às avaliações de desempenho consequências reais. Isso compreendido, os melhores profissionais da mineradora passaram a ter aumento salarial, mais oportunidades de desenvolvimento de carreira e um pacote melhor de retenção. Os de avaliação mais baixa receberam treinamento e, quando necessário, eventual recolocação. Com maior compromisso do presidente, os executivos da companhia tiveram apoio para implementar o novo sistema com mais rapidez.

Subetapa 3: A pessoa certa no lugar certo.

- Como tirar as pessoas de papéis que desempenham com brilho?
- Como casar cargos e desejos?

Imagine uma empresa que possui uma boa reserva de talentos e toma as decisões sobre sua distribuição. Muitas companhias acham que seus melhores talentos devem constituir uma reserva mundial: a sede tem a responsabilidade e a autoridade para administrar a carreira desses profissionais. Mas nem todas.

Um bom exemplo de encaminhamento do primeiro problema é a cervejaria SAB Miller, que contraria a abordagem comum de a sede administrar os talentos mundiais. Ali são as unidades de negócios as “donas” dos talentos. Mantendo-se dentro do modelo de negócio corporativo, essas unidades normalmente são organizadas por país; o diretor-executivo de um país é que dá a palavra final sobre um funcionário ser liberado para um novo papel. Por sua vez, o núcleo corporativo central avalia esses diretores-executivos baseando-se no que é chamado de “balancete de pessoas”.

Os diretores-executivos nacionais da SAB Miller têm um método que “loca-

liza” mais a oferta de liderança para as operações de cada país, mas não deixa dúvida de que é preciso administrar talentos de maneira consistente com os objetivos de negócio mundiais da companhia.

A SAB MILLER CONTRARIA A PRÁTICA COMUM DE A MATRIZ MANDAR NOS TALENTOS MUNDIAIS. ALI AS “DONAS” DOS TALENTOS SÃO AS UNIDADES DE NEGÓCIOS

Para ilustrar a segunda questão, de como os líderes de talentos podem equilibrar os próprios interesses com os da companhia, vale pensar na empresa de serviços da área petrolífera Schlumberger. Ela desenvolveu uma abordagem única para o problema, que pode atrapalhar muito em um setor no qual o talento é escasso. A Schlumberger mantém um banco de dados criado sob medida para abrigar “perfis da profissão em rede”, que permite casar os interesses e habilidades de líderes em ascensão com as necessidades da companhia. Isso encoraja engenheiros e outros profissionais capacitados a se revezarem no departamento de recursos humanos para se familiarizar com a importância do talento e com o modo como a empresa trata disso.

Segundo o depoimento de um profissional, passar um período na função de RH é “uma estrela dourada em um currículo na Schlumberger”. Os engenheiros e gestores da empresa sabem, ao assinar o contrato de trabalho, que devem passar um tempo em locais distantes e não necessariamente agradáveis. Entretanto, a companhia permite que seu pessoal planeje a carreira com antecedência. Um funcionário pode dizer, por exemplo, que não quer trabalhar longe de casa por três a quatro anos, enquanto os filhos são jovens. Quando esse tempo tiver passado, a empresa sabe que pode contar com ele em um trabalho novo e até distante.

Focar a colocação muitas vezes encoraja o presidente e o time de executivos seniores a enfrentar maiores riscos ao dar uma promoção prematura às estrelas em ascensão e se esforçar nessa tarefa. Onde quer que a análise mostre

escassez de sucessores em curto prazo, os líderes seniores podem antecipar planos de desenvolvimento e transferir os profissionais comprovadamente fomentadores para papéis-chave, garantindo que a empresa não fique paralisada por carência de líderes.

PASSO 3: REDUZIR A DEMANDA

A reação mais comum à falta de oferta de lideranças é o aprimoramento nos esforços de recrutamento, com a criação de fortes laços com universidades e outras fontes de talentos e com a melhoria da reserva de talentos. No longo prazo, isso funciona muito bem realmente –pode levar dois ou três anos para começar a ter efeito.

O problema é que, nesse ínterim, as organizações precisam mover outra alavanca, quase sempre negligenciada: tomar medidas que diminuam sua demanda por talentos. Os dois métodos mais efetivos para isso são:

- Desmontar a complexidade.
- Redesenhar os cargos e, assim, usar melhor as habilidades dos gestores.

Vale observar que, para tudo isso o momento ideal é já –na recuperação de crises econômicas, os talentos estão mais flexíveis.

HSM Management

© Business Strategy Review

Reproduzido com autorização. Todos os direitos reservados.