

Gestão de talentos, desafio e tanto

Sofia Esteves

Apesar de haver um grande número de profissionais no mercado de trabalho, faltam pessoas qualificadas, principalmente para ocupar cargos-chave. E isso não acontece à toa. Uma série de mudanças ocorridas nos últimos dez anos levaram a esse cenário. A começar pelo fim da era industrial. Numa economia na qual o que faz diferença não é produto, mas sim seu diferencial e o modo como é entregue, as empresas precisam de indivíduos capazes de lidar com problemas complexos e desenvolver soluções inovadoras.

Além disso, a tecnologia faz com que não haja mais barreiras territoriais para realização de negócios e os profissionais têm que estar preparados para atuar em qualquer país e lidar com pessoas de qualquer cultura, o que exige uma flexibilidade que nem todos possuem.

Nesse contexto, a verdade é que haverá um descompasso de mercado por anos. Será preciso conviver com a desvalorização de parcela significativa de pessoas que enfrentarão forte competição por um posto, ainda que estejam entre os mais qualificados.

Assim, fica claro que as organizações que saírem à frente no recrutamento, desenvolvimento e retenção de talentos terão significativa vantagem. Então, vale a pena nos questionarmos sobre o que faz a gestão de talentos ainda não ocorrer da melhor maneira em todas as empresas?

A primeira razão é a diferença que às vezes existe entre o que a companhia define como talento em seu atual momento e as habilidades profissionais de que precisará para enfrentar os próximos desafios do negócio. Assim, contrata-se sem considerar o perfil necessário para um objetivo futuro.

Outra razão para a falha na gestão de talentos está relacionada aos próprios processos de RH, nos quais a área de seleção não se comunica com a de remuneração, que, por sua vez, não conversa com a de desenvolvimento e assim por diante. Mais ainda: os processos são com frequência impostos pela área de RH. E pode haver a falta de engajamento das lideranças nos programas de desenvolvimento de talentos.

Cada empresa se encontra em um nível de maturidade diferente no que tange à gestão de talentos. Algumas ainda estão no ponto de partida, que é convencer a organização a incluir a questão em suas prioridades. Outras lidam com obstáculos mais complexos, como a otimização de processos e a definição do que será o próximo desafio da indústria a que pertencem. Reconhecer esse grau de maturidade é essencial.

É preciso identificar também o que os talentos consideram como um motivador consistente para permanecer onde se está ou para serem atraídos por uma nova possibilidade de trabalho.

É preciso pensar nas ações escolhidas pela organização que acha e conserva talentos. Em primeiro lugar, organizam o próprio "quintal": seus sistemas são integrados, as políticas bem definidas, os sistemas de crescimento e promoção claros e conhecidos, processos supérfluos foram minimizados. A liderança reconhece a gestão de pessoas como um de seus papéis, além, é claro, de garantir o resultado. A partir de então é criado um círculo virtuoso em que as partes se influenciam positiva e mutuamente.

Fonte: Gazeta Mercantil, São Paulo, 28 fev. 2007. Vida Executiva, p. C15.