

Por Alberto Mondelli

A estratégia pelo talento

Na disputa pelos profissionais, RH precisa ter um conhecimento da estrutura geral de lucros da companhia



→ A força dinâmica na Globalização 1.0 foram os países que se globalizam, enquanto a força dinâmica para a Globalização 2.0 são as empresas que se globalizam, explica Thomas Friedman, colunista do *The New York Times*, em seu livro *The World is Flat [O Mundo é Plano]*, de 2005, Editora Objetiva]. Qual é, então, a força dinâmica que dá impulso à Globalização 3.0? Friedman a descreve como "a força recentemente descoberta dos indivíduos que colaboram e competem em nível internacional."

Na economia de hoje, o valor é praticamente produto do conhecimento. Por conseguinte, um dos ativos mais apreciados e estratégicos de uma empresa é seu quadro de profissionais, aqueles que são capazes de otimizar seus conhecimentos por meio das redes

mundiais. O crescimento impressionante das compensações dos diretores gerais é uma indicação clara desse valor inerente. "À medida que os trabalhadores do conhecimento começam a perceber que a demanda por seu talento ultrapassa a oferta, lutam constantemente pelos lucros dos acionistas. Nessa ocasião, a guerra é entre as fontes de capital e os produtores de valor, e é difícil determinar como acabará", escreveram Roger L. Masetin e Mihnea C. Moldeaveanu, em *Capital Versus Talent: The Battle That's Reshaping Business*, publicado em 2003.

Os níveis de compensações de executivos no México estão alcançando rapidamente os dos EUA. No Brasil, há uma dura competição por profissionais com talento, que incrementa os custos do negócio.

Abatalha pelos escassos talentos já chegou à América Latina, afetando as estratégias corporativas e a forma como as empresas geram seus negócios. As companhias do pujante mercado de produtos básicos lutam por satisfazer sua crescente necessidade de contar com pessoal qualificado. E, para todas as organizações em geral, o baixo nível educacional da região tem exacerbado essa escassez de talento. Por outro lado, muitos profissionais latino-americanos altamente qualificados emigram há muito tempo, especialmente para a Europa e para os EUA, em busca de melhores oportunidades.

Essas novas realidades impõem um grande desafio sobre a função da área de recursos humanos para projetar estratégias orientadas para reter e desenvolver o talento escasso. Por si só, a remuneração financeira não basta. É

preciso uma nova estratégia - a recompensa total, que oferece um pacote de remuneração em três dimensões:

• **Compensação:** o salário-base, incentivos monetários a curto e longo prazos, bônus e prêmios de "reconhecimento".

• **Benefícios:** seguros médicos e de grupo, planos de aposentadoria, programas flexíveis de trabalho e vida pessoal, benefícios corporativos, tais como carro da empresa e atividades de lazer subsidiadas.

• **Carreira:** treinamento e desenvolvimento profissional, movimentos ascendentes e laterais de carreira (por exemplo, designar um gerente para uma operação internacional, num cargo semelhante ao que desempenha atualmente), realizar projetos especiais e outras oportunidades de trabalho.

Um desafio emergente da área de recursos humanos consiste em adaptar o processo de gestão de talentos ao modelo geral de negócios da companhia, mas as empresas têm seguido tradicionalmente uma orientação que considera que um único tamanho serve para tudo. De acordo com a Pesquisa Global de Segmentação de Talentos da Mercer, 73% das organizações preferem o enfoque de uma única empresa para os talentos, enquanto só 27% optam por um enfoque conhecido como segmentação de talentos.

Há algumas vantagens em se adotar uma estratégia uniforme de talentos, mas geralmente essa orientação não considera o fato de que diferentes áreas da mesma companhia podem exigir diferentes habilidades profissionais. Por exemplo, as empresas petrolíferas têm enfatizado tradicionalmente as habilidades de engenharia e as carreiras de longo prazo. Isto pode ser atraente para pessoas que trabalham nas divisões

de exploração ou produção, mas não é necessariamente adequado para quem está situado no extremo das vendas de varejo do negócio.

Na guerra pelos melhores profissionais, vale lembrar o que o perito em estratégia da Mercer, Haig Nalbantian, diz. Para ele, a segmentação de talentos deve estar baseada em modelos de lucros para a organização. A maioria das companhias separa seus talentos de acordo com variáveis tradicionais, tais como a geografia, a força de trabalho de tempo integral *versus* a de tempo parcial, trabalhadores qualificados *versus* os não-qualificados, trabalhadores sindicalizados *versus* os não-sindicalizados etc. O modelo de talentos *versus* lucros de Nalbantian exige dos profissionais de RH o estudo da estrutura geral de lucros da

companhia e a formulação de uma série de perguntas vitais:

- Onde obtemos lucros?
- O que impulsiona o aumento dos lucros?
- Quais modelos de lucros operam atualmente, e quantos são?
- Quais modelos de lucros operarão no futuro?

Quando segmentam os talentos para satisfazer às necessidades dos modelos específicos de lucros, os profissionais de RH não apenas apoiam o desempenho otimizado do negócio, as necessidades dos trabalhadores e os mercados externos de talentos, mas também oferecem um modelo sólido que pode atrair, reter e desenvolver o melhor talento.

Alberto Mondelli é Líder Regional da área de Capital Humano para a América Latina

2 PERGUNTAS PARA ALBERTO MONDELLI

Por que existe uma escassez de talentos na América Latina?

Existem várias razões. Acredito que a principal razão é que a região goza atualmente de um período de estabilidade e crescimento econômico que não se via há muitos anos. Isso tem atraído o investimento estrangeiro, ajudando o crescimento das empresas locais e o surgimento de novas empresas. O mercado de trabalho geralmente não cresce ao mesmo ritmo, o que gera uma demanda de talentos que não é possível satisfazer imediatamente. E cada vez que a demanda excede a oferta, os preços sobem. Outro fator é o crescimento das empresas locais, que agora tentam transformar-se em empresas regionais e em jogadores globais. Assim, temos a pressão das companhias estrangei-

ras procurando talentos e a pressão das companhias locais, que tentam crescer. Todas elas concorrem pelo mesmo grupo de pessoas.

Fazer negócios na região é mais caro agora?

Em geral, sim. O percentual de custos associados com os trabalhadores varia segundo o setor, mas está entre 30% e 40% das despesas totais. Quando esse custo aumenta, é óbvio que o resto do negócio encarece. Isto, sem nenhuma dúvida, está acontecendo na América Latina. Aumento também que a valorização das moedas tem encarecido a mão-de-obra na região, em comparação com países fora da América Latina. Este é o caso do Brasil, da Colômbia, do México, do Chile e do Peru, entre outros.