



ManpowerGroup™

A ESCASSEZ DE TALENTOS CONTINUA

COMO O PAPEL DO RH, EM CONSTANTE EVOLUÇÃO
PODERÁ SUPRIR ESTA NECESSIDADE



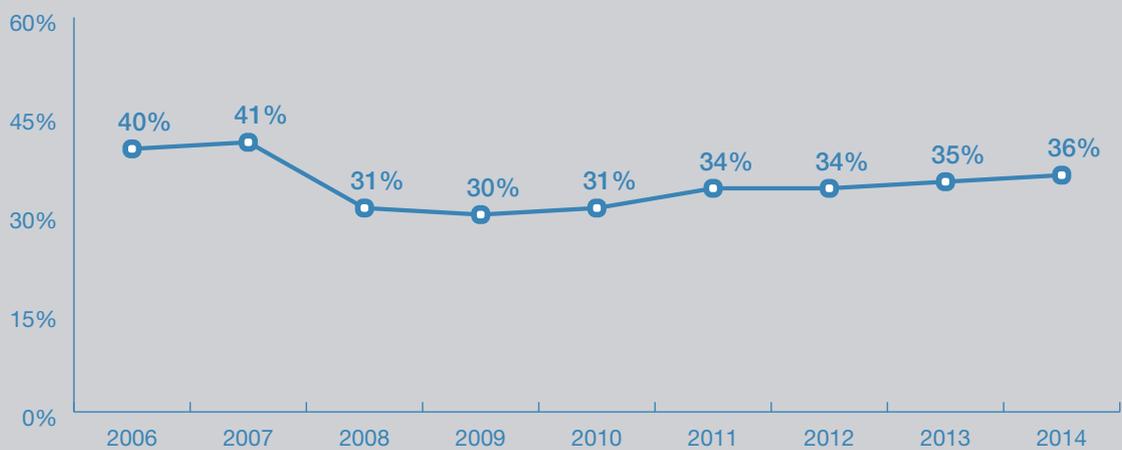
INTRODUÇÃO

A 9ª edição da Pesquisa sobre a Escassez de Talentos revelou que, em todo o mundo,

36%

dos empregadores relatam escassez de talentos em 2014—

a maior porcentagem em 7 anos.



Por qual motivo a escassez de talentos continua a afetar os empregadores no mundo? Depois de nove anos, desde que o ManpowerGroup realizou a primeira Pesquisa sobre Escassez de Talentos, os empregadores ainda precisam achar o “tiro certo” que possa resolver este problema mundialmente.

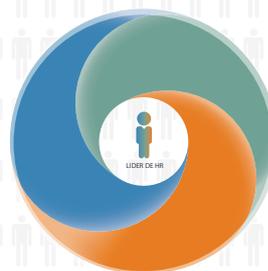
ENTREVISTAMOS MAIS DE 37.000 EMPREGADORES EM 42 PAÍSES E TERRITÓRIOS, PARA RESPONDER ÀS SEGUINTE PERGUNTAS:

- Qual o grau de dificuldade encontrado pelos empregadores, para preencher suas vagas e posições em aberto?
- Quais cargos são os mais difíceis de preencher?
- Porque estes cargos são tão difíceis de preencher?
- Como a escassez de talentos impacta as organizações e na sua capacidade de atender às necessidades dos clientes?
- Quais estratégias estão sendo adotadas para superar estas dificuldades?

Como aconteceu em 2013, mais de um em cada cinco empregadores no mundo ainda não adotaram estratégias para a escassez de talentos. No entanto, a falta de uma solução única não significa que as empresas não possam agir. Como destacamos no ano passado, a resposta está com a área de Recursos Humanos que tem os conhecimentos e a influência necessária para remodelar a gestão de talentos da empresa, agindo de forma decisiva para garantir uma equipe sustentável.

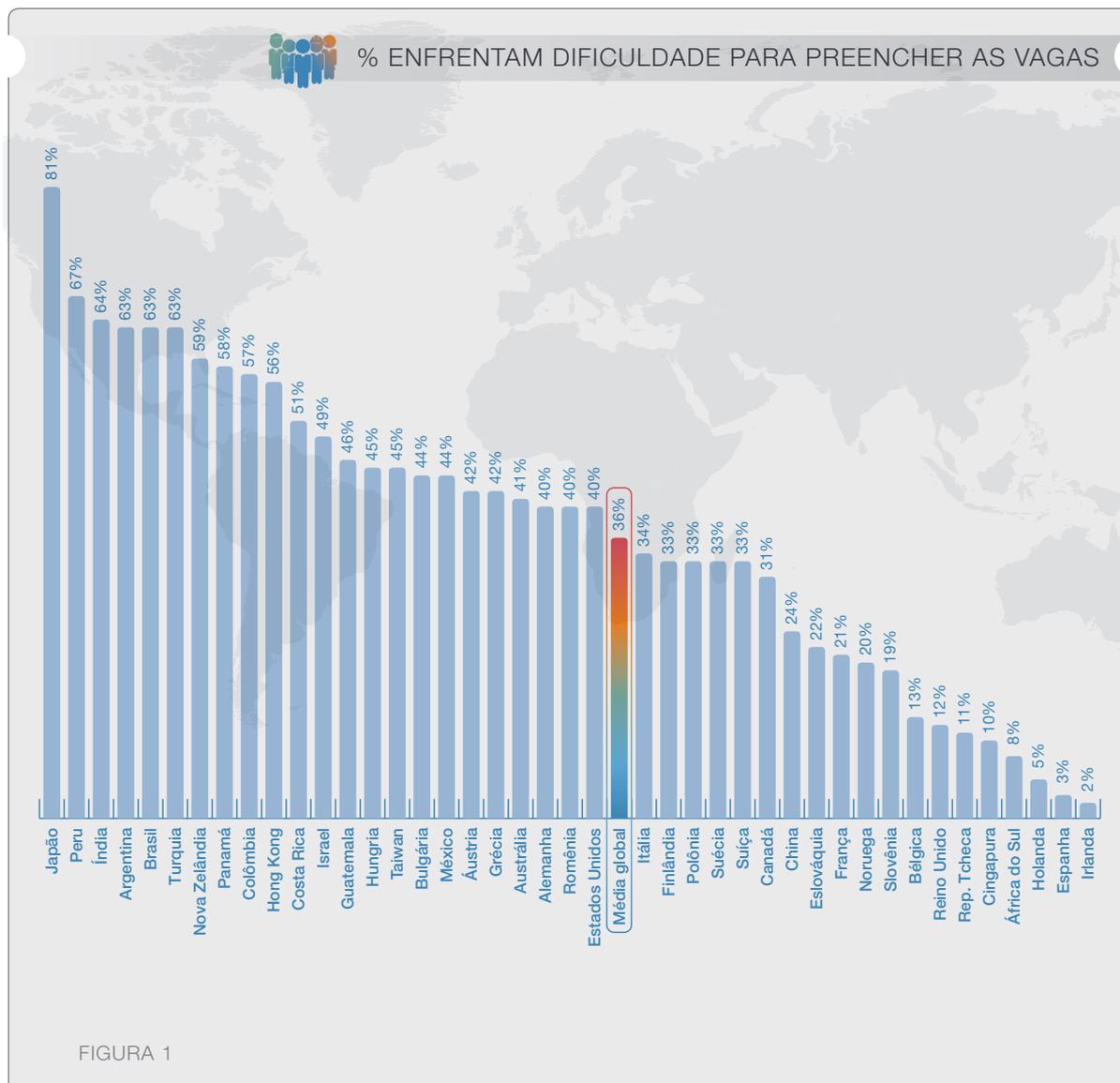
▶ A profissão de RH está em rápida transformação e expansão. Com a evolução do mundo do trabalho, há uma necessidade de novas áreas de conhecimento para impulsionar os resultados corporativos dentro das organizações. Nesta pesquisa, identificamos três papéis distintos que a área de RH deve desempenhar para ajudar as organizações a obterem sucesso.

- ▶ 1. RH como *Especialistas em Oferta e Demanda*
- ▶ 2. RH como *Promotor da Marca*
- ▶ 3. RH como *Designer*



PRINCIPAIS RESULTADOS EM RELAÇÃO À ESCASSEZ DE TALENTOS PARA 2014

Pelo terceiro ano consecutivo, os empregadores japoneses relatam o maior índice de escassez de talentos – quatro em cada cinco empregadores têm dificuldades em preencher as vagas abertas. No entanto, esta questão ainda se permeia em todo o mundo, com relatos de escassez de talentos mais graves entre os empregadores Peruanos, Indianos, Argentinos, Brasileiros e Turcos . Nos últimos 12 meses, este problema piorou em 10 países, principalmente entre os países da América Latina. Por outro lado, vemos que os empregadores na Irlanda e na Espanha – dois dos países que foram seriamente afetados com a recessão na Zona do Euro e onde os mercados de trabalho têm sido consistentemente fracos – relatam a menor dificuldade em preencher as vagas (Figura 1).



Considerando empregadores no mundo como um todo, a escassez de talentos se destaca na categoria de Trabalhadores de Ofício. Pela terceira vez consecutiva, os engenheiros ocupam o segundo lugar, ao passo que os técnicos em áreas como produção, operações, manutenção e outros papéis subiram para a terceira posição, e os representantes de vendas desceram uma posição, passando a ocupar o quarto lugar. Os cargos na área de gerência de vendas entraram na lista dos dez mais este ano, entrando na sétima posição (comparado com o 12º lugar no ano anterior). Já os Operários saíram da lista, devido à contração da demanda nos últimos três anos (Figura 2).

os 10

CARGOS QUE OS EMPREGADORES TÊM MAIS DIFICULDADE EM PREENCHER:



Pelo o terceiro ano consecutivo, os empregadores no mundo relatam maior escassez de talentos nas

Profissões de Ofício

com Engenheiros em segundo lugar da lista, também pelo terceiro ano consecutivo.

O aumento na demanda pelos técnicos os coloca na terceira posição.

FIGURA 2

A 9ª Pesquisa Anual do ManpowerGroup sobre Escassez de Talentos também observou que

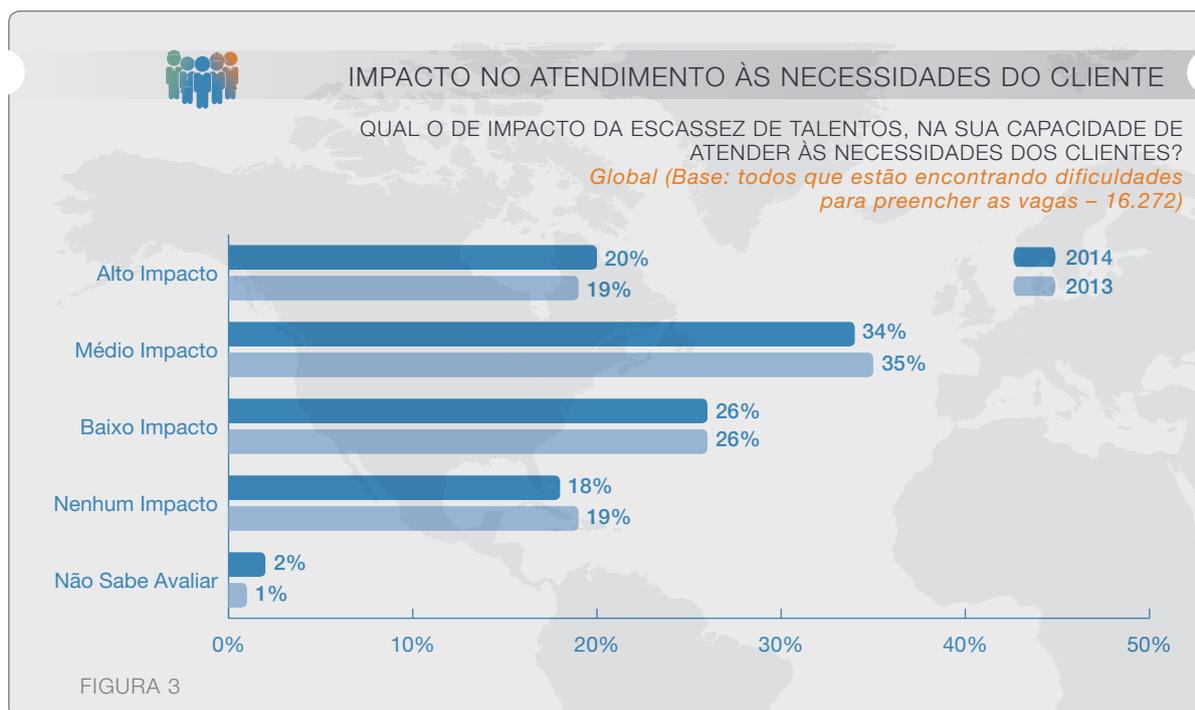
54%

dos empregadores que têm uma escassez de talentos dizem ter um médio a alto impacto na sua capacidade de atender às necessidades dos clientes.



Mais da metade dos empregadores que relatam uma escassez de talentos diz ter um impacto significativo sobre a sua habilidade de atender às necessidades dos clientes (*Figura 3*). Isso é consistente com os resultados observados em 2013, o que indica que as empresas continuam a ver o talento como um fator chave para atender os objetivos da empresa. O maior impacto relatado pelas empresas é a habilidade reduzida de atender aos clientes, seguida pela redução da competitividade e produtividade. Mais de um quarto diz ainda que o aumento do turnover é um resultado direto da escassez de talentos, com 24 por cento dos respondentes mencionando um impacto negativo sobre o engajamento do empregado, inovação, e criatividade (*Figura 4*).

Assim como ocorreu em 2013, este ano o motivo mais comum mencionado pelos empregadores para justificar a sua dificuldade em preencher as vagas é a falta das competências técnicas exigidas para o cargo. Entre os outros motivos mencionados estão a falta de candidatos disponíveis, falta de experiência ou de habilidades para a empregabilidade a falta de alinhamento das expectativas dos candidatos (*Figura 5*).





IMPACTO DA ESCASSEZ DE TALENTOS NA ORGANIZAÇÃO

COMO A ESCASSEZ DE TALENTOS OU A FALTA DE HABILIDADES
PODEM IMPACTAR NA SUA ORGANIZAÇÃO?

*Global (Base: todos que esperam que a escassez de talentos
tenha um impacto na capacidade de atender às necessidades dos clientes - 12.972)*

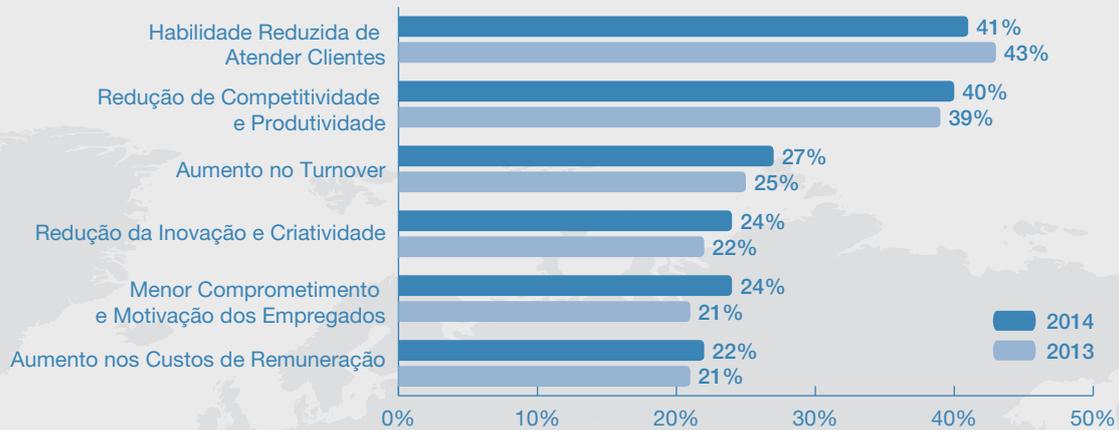


FIGURA 4



RAZÕES PARA A DIFICULDADE DE PREENCHER VAGAS

PORQUE A SUA EMPRESA TEM DIFICULDADES EM PREENCHER CARGO UM ESPECÍFICO?

Global (Base: todos que estão encontrando dificuldades para preencher as vagas - 16.272)

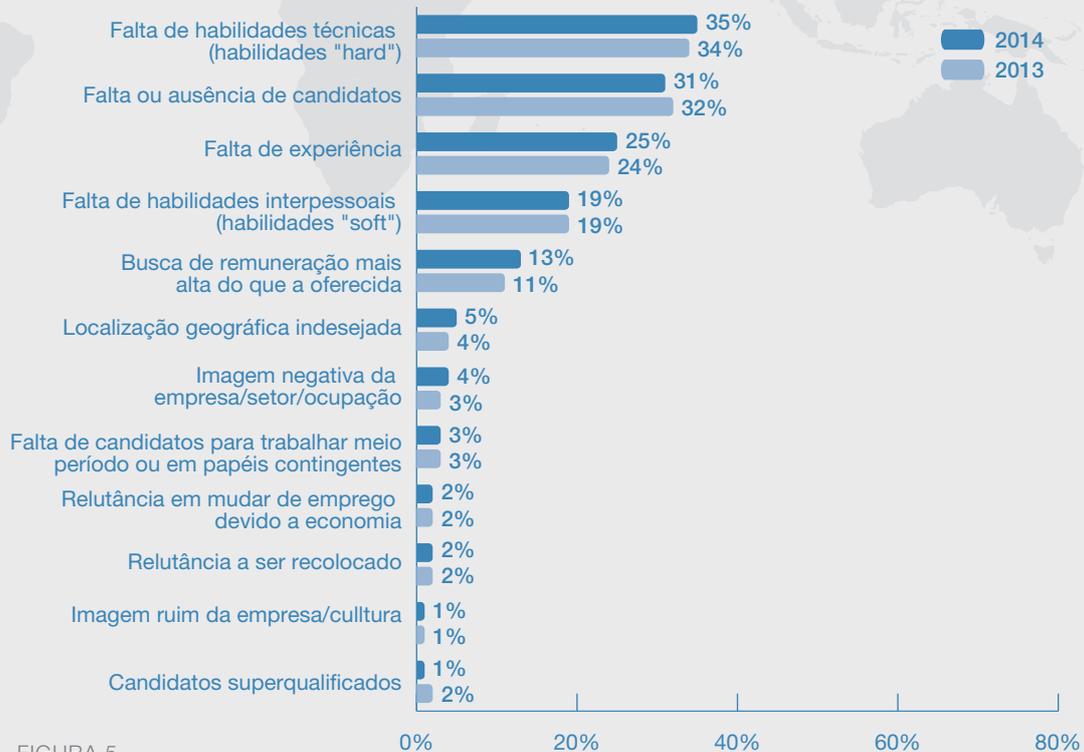
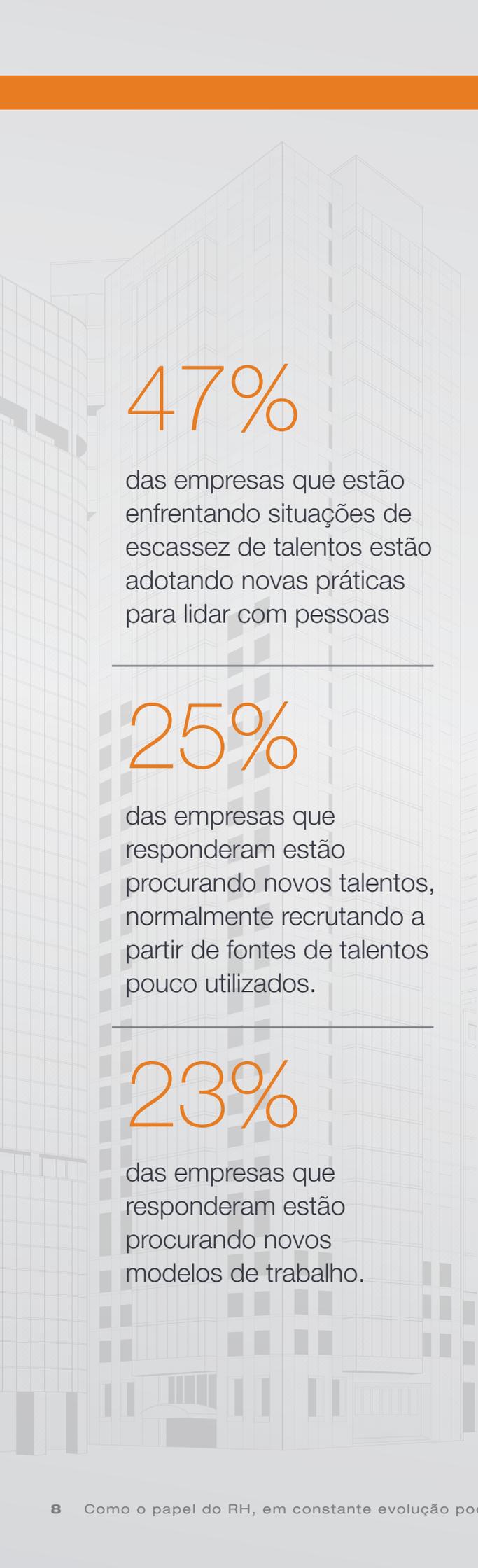


FIGURA 5



47%

das empresas que estão enfrentando situações de escassez de talentos estão adotando novas práticas para lidar com pessoas

25%

das empresas que responderam estão procurando novos talentos, normalmente recrutando a partir de fontes de talentos pouco utilizados.

23%

das empresas que responderam estão procurando novos modelos de trabalho.

COMO AS EMPRESAS ESTÃO AGINDO PARA SUPERAR A ESCASSEZ DE TALENTOS

O ManpowerGroup perguntou aos Líderes de Recursos Humanos em todo o mundo sobre as estratégias, utilizadas para superar a escassez de talentos (*Figura 6*). Um pouco menos que a metade (47 por cento) das empresas que estão lidando com escassez de talentos estão adotando novas práticas de gestão de pessoas, inclusive oferecendo mais treinamento e atividades para o desenvolvimento pessoal. As empresas utilizam também práticas modernas de recrutamento, ainda redefinindo os critérios de qualificação para incluir os indivíduos que faltam algumas habilidades específicas ou qualificações formais, mas com o potencial de obtê-las (*Figura 7*).

Vinte e cinco por cento dos que responderam estão buscando novas fontes de talentos, normalmente fazendo o recrutamento a partir de fontes de talentos ainda não explorados, ou pouco explorados (por exemplo: os jovens, os trabalhadores mais velhos, as mulheres ou ex-militares). Já outras empresas estão contratando pessoas que neste momento não possuem todas as habilidades solicitadas para o cargo em questão, mas que têm um potencial para aprender e crescer. Algumas empresas estão estabelecendo parcerias com instituições educacionais para ter certeza que os cursos oferecidos estão alinhados com as necessidades de talentos (*Figura 8*).

Vinte e três por cento dos que responderam à pesquisa relatando escassez de talentos estão se preparando para adotar modelos de trabalhos alternativos. Uma em cada dez empresas, aumentou seu foco na fonte de talentos. Já outros empregadores estão adaptando os procedimentos, oferecendo sistemas de trabalho flexível e/ou de trabalho remoto, ou então aumentando o número de trabalhadores temporários (*Figura 9*).



SUPERANDO A ESCASSEZ DE TALENTOS

QUAIS ESTRATÉGIAS SUA EMPRESA ESTÁ BUSCANDO PARA SUPERAR ESTAS DIFICULDADES?

Global (Base: todos que estão encontrando dificuldades para preencher as vagas – 16.272)

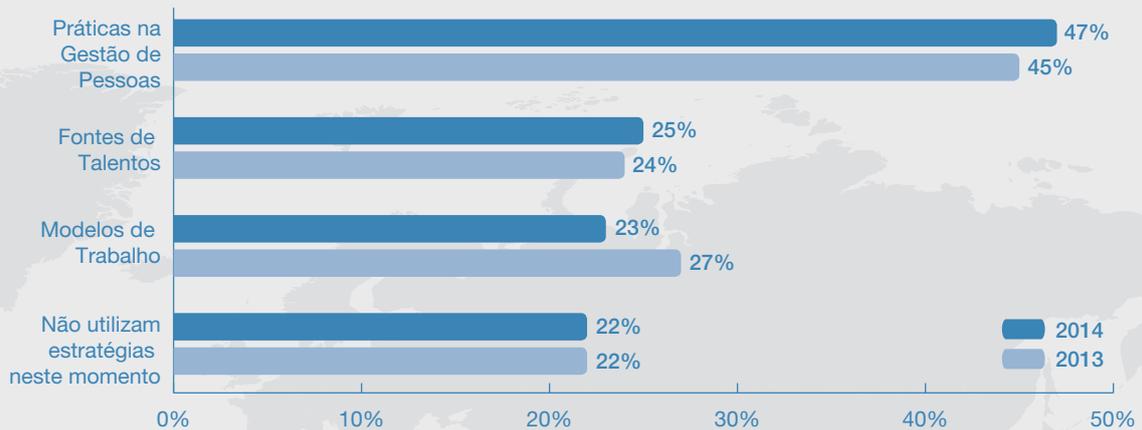


FIGURA 6



SUPERANDO A ESCASSEZ DE TALENTOS: PRÁTICAS DE PESSOAS

QUAIS ESTRATÉGIAS SUA EMPRESA ESTÁ BUSCANDO PARA SUPERAR ESTAS DIFICULDADES?

Global (Base: todos que estão encontrando dificuldades para preencher as vagas – 16.272)

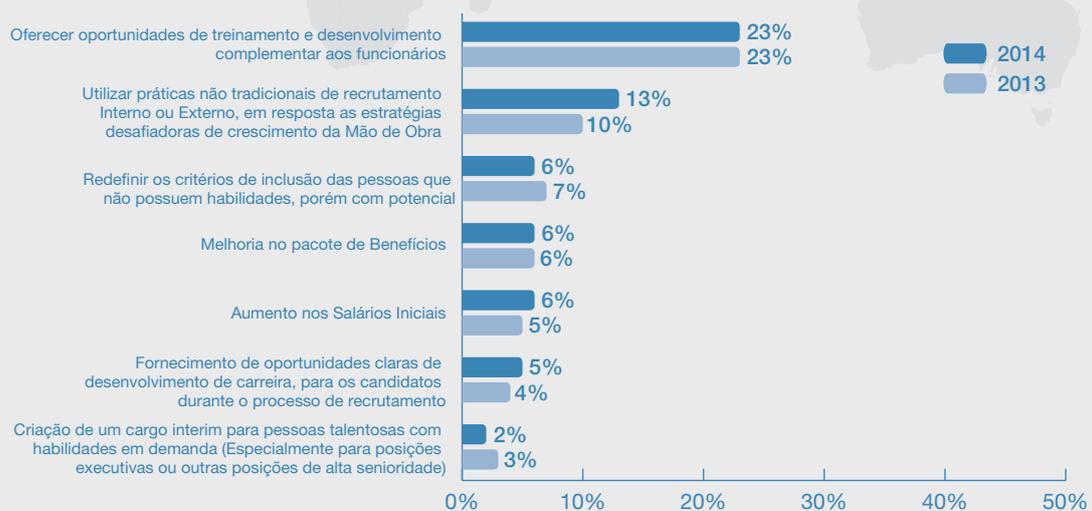


FIGURA 7



SUPERANDO A ESCASSEZ DE TALENTOS: FONTES DE TALENTOS

QUAIS ESTRATÉGIAS SUA EMPRESA ESTÁ BUSCANDO PARA SUPERAR ESTAS DIFICULDADES?

Global (Base: todos que estão encontrando dificuldades para preencher as vagas – 16.272)

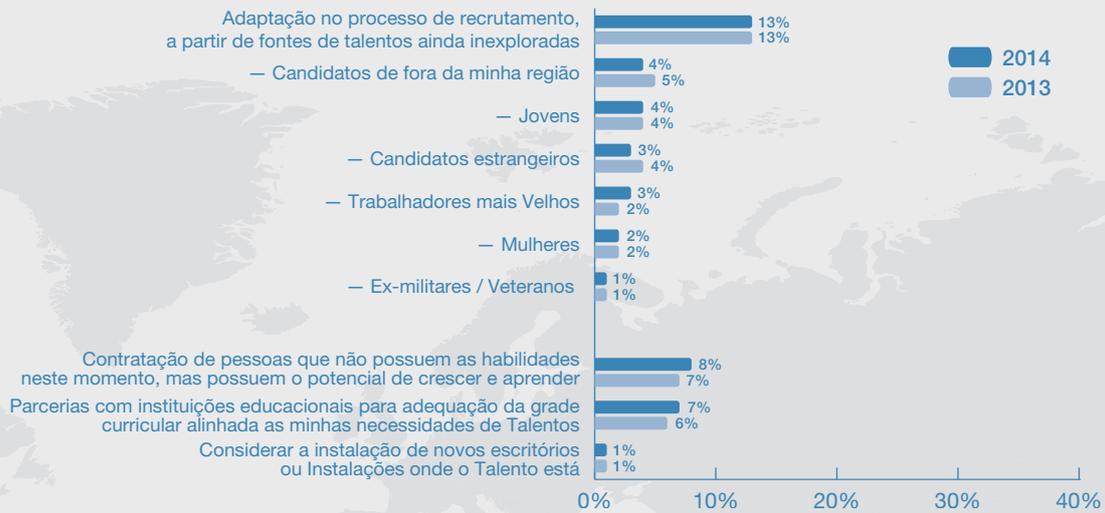


FIGURA 8



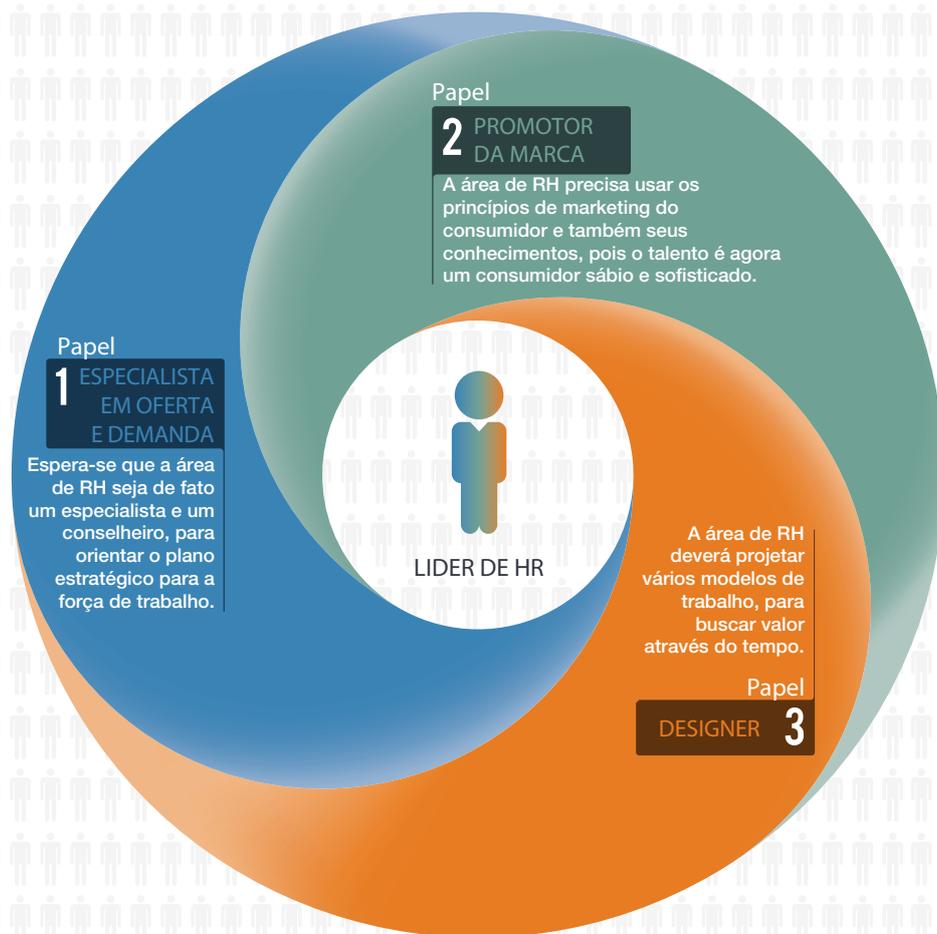
SUPERANDO A ESCASSEZ DE TALENTOS: MODELOS DE TRABALHO

QUAIS ESTRATÉGIAS SUA EMPRESA SUA EMPRESA ESTÁ BUSCANDO PARA SUPERAR ESTAS DIFICULDADES?

Global (Base: todos que estão encontrando dificuldades para preencher as vagas – 16.272)



FIGURA 9

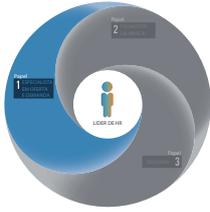


O PAPEL DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EM CONSTANTE EVOLUÇÃO

As forças macroeconômicas continuam a reduzir as margens, criando assim maior pressão para que as organizações façam mais com menos, e para que equipes sejam mais inovadoras e produtivas. Para atender estas demandas, as empresas devem acessar, mobilizar, otimizar e utilizar o potencial humano presente em suas equipes. Esta é uma importante mudança. Devido à possibilidade de recuperação da economia, 36 por cento dos empregadores ainda buscam preencher vagas de emprego. Ao mesmo tempo, o desemprego continua sendo um problema sério. Assim, fica claro que há excesso de oferta de mão-de-obra e uma escassez dos talentos.

O excesso de oferta de pessoas para trabalhar surge após uma recessão global seguida por uma pálida recuperação econômica, enquanto a falta de talento foi exacerbada pela rápida mudança da tecnologia e da dinâmica dos negócios. Isso significa que as habilidades exigidas para satisfazer as necessidades dos empregadores de ontem já estão defasadas, assim aumentando o vazio em termos de habilidade e perpetuando a escassez de talentos no mundo.

Devido ao fato de que as forças econômicas, demográficas, tecnológicas e sociais continuarão a desenvolver-se, as empresas devem ter uma equipe mais flexível e ágil. Para atingir esta meta, os profissionais de RH devem assumir três papéis críticos.



RH como Especialistas em Oferta e Demanda

Muito embora as equipes de RH já vivenciem questões de oferta e demanda em outras situações, agora se exige que sejam, de fato, os especialistas. Devem entender como está a demanda para os produtos e os serviços da sua empresa e o impacto sobre a demanda pelo talento, e também avaliar para ver se os resultados estão ou não alinhados com a estratégia corporativa. Mais especificamente, a área de RH deve garantir que as organizações tenham o equilíbrio correto de talentos qualificados, para atender as necessidades em transformação e atingir as metas corporativas. Os líderes da área de RH devem fornecer inteligência de mercado, apoiado por dados relevantes, assim como entender sua oferta interna e externa de talentos, e também apreciar a forma pela qual as forças estão redesenhando a disponibilidade de habilidades exigidas. Se houver qualquer falta de alinhamento entre os objetivos da corporação e as habilidades da equipe, os líderes na área de RH devem ter um plano para eliminar estas diferenças, e estabelecer caminhos entre eles com maior rapidez do que no passado.

Aproveitar as informações disponíveis como especialistas em oferta e demanda pode auxiliar o RH a alinhar as necessidades atuais e futuras da empresa e de, obter velocidade, agilidade, inovação e produtividade.





RH como Promotor da Marca

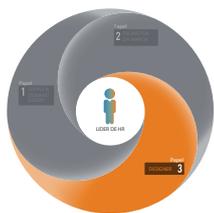
O segundo papel que a área de RH deve desempenhar é o de Promotor da Marca. Como o talento se apresenta agora como um consumidor sábio e sofisticado, o departamento de RH precisa considerar a forma em que a marca organizacional, as mensagens e também as imagens, podem ajudar a garantir as habilidades demandadas. Em um mundo em que há uma larga escassez de talentos, o papel da área de RH tem aumentado para incluir a atração e retenção de clientes/talentos, da mesma forma em que o marketing segmenta e busca consumidores dos produtos e serviços da empresa.

Assim, o RH deve pensar de uma forma diferenciada, para criar propostas de valor que satisfaçam às necessidades dos indivíduos e se alinhem com os objetivos da organização. Para ter acesso aos talentos em um mercado cada vez mais concorrido, as organizações devem identificar e vender seus pontos fortes, para atrair os talentos que apresentem as habilidades que suas empresas precisam para ter sucesso.

A promoção e valorização da marca não pode parar depois que uma empresa tem sucesso na atração dos talentos. As empresas precisam de planos de carreira individualizados que permitam que os empregados possam avançar em suas metas corporativas, desenvolver suas habilidades e assim crescer. Os líderes na organização devem ter a autoridade, e se responsabilizar pelo desenvolvimento do empregado, para que os melhores talentos permaneçam motivados e engajados.

Como acontece com qualquer consumidor, as empresas devem buscar o *feedback* dos seus colaboradores, para garantir que a melhoria seja um processo em desenvolvimento, e também agir com rapidez para abordar qualquer tipo de desalinhamento. Este *feedback* de natureza quantitativa, sobre a qual se possa agir, ajudará a melhorar o comprometimento e, no final, beneficiar os empregadores, já que os talentos são motivados, por isso sendo mais produtivos e mais alinhados com as necessidades organizacionais.





RH como *Designer*

O terceiro papel que os líderes de HR devem adotar é o de *Designer* – pensando de forma diferente sobre como estruturar o trabalho para acessar, mobilizar, otimizar e liberar o potencial dos colaboradores atuais e futuros. Ao invés de focar apenas nos cargos, a área de RH deverá expandir sua visão para incluir os resultados pretendidos do trabalho. Para alavancar o ecossistema de talentos de forma completa, gerenciar o local de trabalho, e muitas vezes virtual, ao mesmo tempo em que continua a aumentar a inovação e a produtividade, deve haver uma reorganização dos modelos e formatos de trabalho. A estruturação do trabalho de forma inovadora, para incluir diversos modelos desde o tradicional (dedicado ao relacionamento entre as empresas e os colaboradores) até o estratégico (relacionando as práticas de RH com os objetivos da empresa) deve ajudar a avançar as metas corporativas e também atrair os talentos especializados.

Trabalhando no papel mais estratégico, os líderes do RH devem construir sistemas para buscar os resultados desejados. Enquanto há cada vez mais segmentação e especificidade do trabalho, em particular a demanda por trabalhos de conhecimento- o trabalho será dividido em tarefas cada vez menores, as quais serão distribuídas entre várias pessoas. O trabalho será também cada vez mais desempenhado por autônomos e consultores que desejam trabalhar com base em resultados, para que possam escolher o trabalho que querem fazer. Uma forma diferente de pensar é necessária para cultivar as comunidades de trabalho e também estabelecer um equilíbrio no mix de empregos, para incluir o pessoal temporário, subcontratados, parcialmente aposentados, e outros tipos de trabalhadores – já que o emprego permanente em período integral nem sempre é a melhor possibilidade para empregadores ou indivíduos, ou o que leva o tempo a criar valor.

No meio do problema da combinação do excesso de oferta de mão-de-obra e uma falta de talentos com as habilidades e conhecimentos técnicos necessários, as empresas devem fazer uma redefinição dos parâmetros do trabalho. Para buscar resultados para as suas organizações, as áreas de RH devem focar em fontes de talentos que atenderão a estratégia corporativa e alocar tarefas, construindo as responsabilidades e as recompensas de forma adequada. Em uma tentativa de “fisgar” os talentos, as organizações tradicionalmente têm utilizado as mesmas fontes. Agora que tais fontes estão diminuindo e os custos dos talentos estão aumentando, chegou o momento da seguinte pergunta: “Em quais outras fontes podemos buscar o Talento que precisamos?”



CRIANDO UM CAMINHO NA ESCASSEZ DE TALENTOS

Na Era do Potencial Humano, o conceito “uma mesma solução para todos”, não se aplica mais. Cada vez mais, a chave para o sucesso e para a habilidade de uma empresa crescer e efetivamente se adaptar às mudanças depende dos profissionais da área de RH. Ainda que não seja aquela “tiro certo”, a evolução do seu papel no gerenciamento da oferta e da demanda pelos talentos, o papel de promotor da marca para atrair os talentos exigidos, e a definição e projeto de trabalho para trazer os resultados para os negócios podem direcionar a escassez de talentos.

Os líderes de RH podem acelerar o desempenho de suas empresas através da diversificação das suas Fontes de Talentos, com as Práticas de Gestão de Pessoas, e com a flexibilização dos Modelos de Trabalho. Apresentamos a seguir algumas questões a considerar:

MODELOS DE TRABALHO

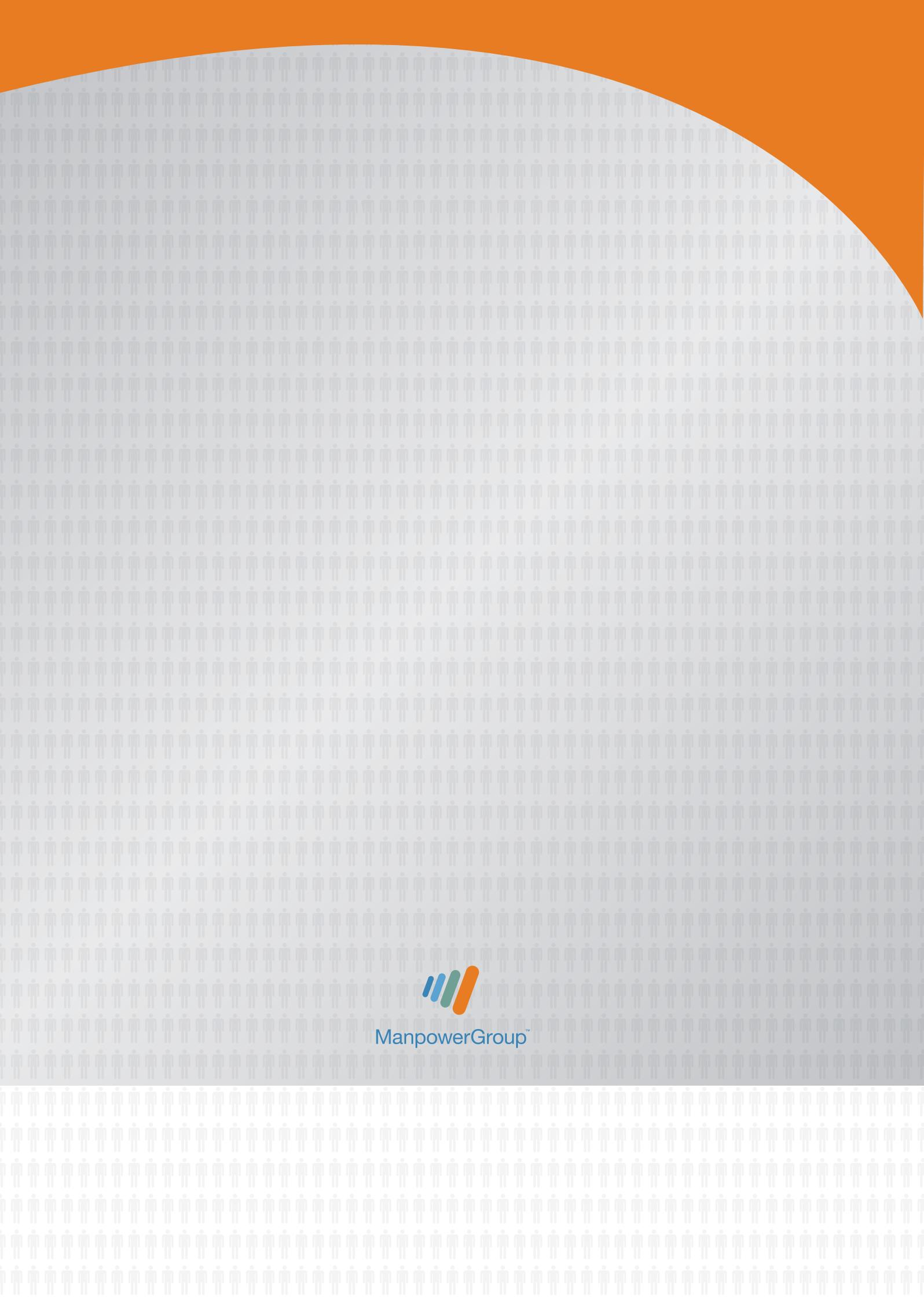
- *Quais modelos de trabalho devemos usar?*
- *Como podemos alavancar o ecossistema de talentos para buscar produtividade e inovação?*
- *Como gerenciar um local de trabalho virtual e mais complexo?*

• PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

- *Quais as novas práticas para atrair, desenvolver e reter os talentos que precisamos?*
- *Como gerenciar as políticas e práticas de forma mais individualizada?*
- *Como fazer a mudança de “Gestão de RH para a” “Gestão de Talentos”?*

• FONTES DE TALENTOS

- *Conhecemos todas as nossas opções fontes de talentos disponíveis?*
- *Como podemos otimizar os talentos que temos?*
- *Quais as estratégias de talentos que poderemos adotar para alcançar as fontes de talentos pouco ou nunca utilizadas?*



ManpowerGroup™