

por: **Sofia Fernandes** ▪ Senior Manager da RAY Human Capital Consulting • sfernandes@rayhumancapital.com

**Caso Prático:** Gestão de Talento  
**Empresa:** Ray Human Capital  
**Contexto:** Desenvolvimento  
 Estratégico da Liderança



## Go higher...

O conceito de Gestão do Talento, que inicialmente estava ligado ao Recrutamento, refere-se hoje ao conjunto de práticas destinadas a reter e a desenvolver internamente as competências de que a empresa vai necessitar no futuro. Consiste no desenvolvimento e implementação de uma abordagem integrada ao nível dos processos de Recursos Humanos, orientada para a selecção, integração, desenvolvimento e retenção dos segmentos críticos de colaboradores.

**N**um contexto de cada vez maior competitividade pela integração e retenção de colaboradores de elevado impacto organizacional, a Função Recursos Humanos assume um papel cada vez mais nuclear no âmbito da implementação da estratégia corporativa.

A Gestão de Talento é hoje a dimensão de maior valor acrescentado em Recursos Humanos pela focalização em segmentos críticos de colaboradores, nomeadamente: Líderes, Colaboradores com Competências Críticas e Jovens de Elevado Potencial.

A gestão diferenciada dos colaboradores contribui decisivamente para a sustentabilidade na actividade. Implica a adopção de uma abordagem previsional e proactiva que fa-

cilita a gestão dos processos de Recursos Humanos, o planeamento da sucessão, a retenção de colaboradores nucleares e a promoção da equidade interna.

É fundamental que as estratégias concebidas para reter e desenvolver incluam os profissionais existentes na empresa a todos os níveis. Ou seja, não só aqueles que revelam potencial para serem futuros líderes, mas também os que dispõem de competências críticas para assegurar o dia-a-dia, que desempenham responsabilidades como especialistas em funções-chave e até os que dispõem de competências pouco relevantes no momento actual, mas que poderão vir a ser necessárias para estratégias futuras. Todos estes deverão estar incluídos nas iniciativas de Gestão de Talento, mesmo que ainda necessitem de algum apoio e desenvolvimento. A implementação de uma Estratégia de Gestão de Talento compreende três fases complementares de desenvolvimento (ver Quadro1):

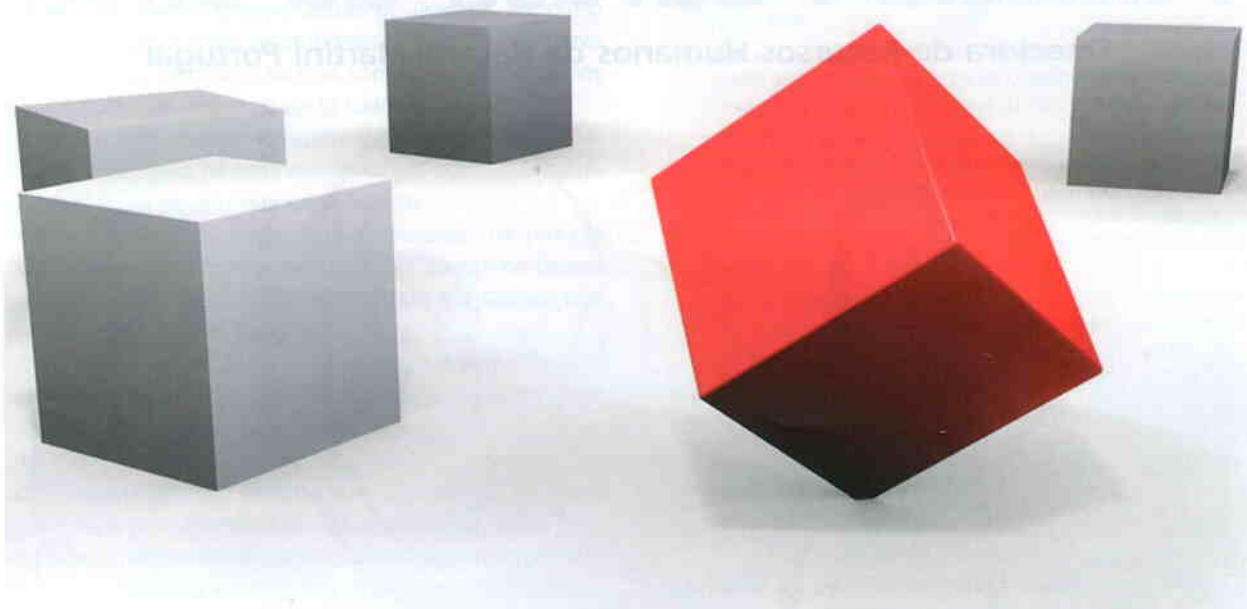
- Identificar e Diagnosticar
- Avaliar e Documentar
- Rever e Planear

O posicionamento de cada colaborador deve ser mapeado no sentido de se adoptar a abordagem de desenvolvimento que melhor serve os interesses da Organização e do colaborador.

A evolução numa matriz que cruze *performance* com potencial permitirá fazer uma análise comparativa indutora de intervenção por parte da Gestão no sentido de maximizar o valor acrescentado de determinado colaborador para a Organização. Esta matriz integra os resultados da Identificação

**QUADRO 1: A implementação de uma Estratégia de Gestão de Talento compreende três fases complementares de desenvolvimento**

<p><b>1ª Fase - Identificar e Diagnosticar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais as prioridades do negócio?</li> <li>• De que talento dispomos?</li> <li>• De que talento necessitamos?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esta fase de desenvolvimento consiste na identificação dos colaboradores que se situam nos segmentos críticos da Organização, constituindo o grupo alvo das iniciativas de Gestão de Talento.</li> <li>• Essa identificação é realizada de acordo com os critérios de: <b>Responsabilidade na Organização, Desempenho Efectivo e Potencial de Evolução.</b></li> </ul>
<p><b>2ª Fase - Avaliar e Documentar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De que forma a Organização gere o seu talento?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise de Sistemas de Recursos Humanos.</li> </ul>
<p><b>3ª Fase - Rever e Planear</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Como concretizaremos a evolução desejada?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição da Estratégia de Desenvolvimento e construção de <i>roadmap</i> de intervenção.</li> <li>• Calendarização dos próximos passos ao nível dos programas, projectos e iniciativas que devem ser empreendidos pelas diversas partes da Organização por forma a melhorar a sua capacidade de gerir o talento.</li> </ul>



de Potencial (*Assessment Centre*) com o nível de desempenho individual corrente, caracterizando o posicionamento genérico de cada colaborador no seu actual enquadramento organizacional.

A Gestão de Talento não é uma tarefa que os gestores seniores “deleguem” no Departamento de Recursos Humanos. É uma responsabilidade que se reparte por todos os níveis e áreas, desde a Administração aos Gestores, passando pela função Recursos Humanos.

Só haverá uma eficaz gestão de talento quando houver uma verdadeira parceria entre o Departamento de Recursos Humanos e os Gestores das outras áreas funcionais e quando o comprometimento da Gestão de topo for óbvio e claro.

O novo contexto organizacional requer também um novo tipo de liderança orientado para libertar o talento de terceiros, ou seja, o líder como um *coach*, um facilitador, um energizador. Os líderes atraem, motivam, desenvolvem e mobilizam talentos orientados por resultados.

Neste contexto, os novos enfoques da liderança são:

- Libertar o talento de terceiros (actuar como *coach* das equipas);
- Promover a confiança na Organização;
- Facilitar a “autonomia responsável” num contexto de mudança permanente;
- Motivar a continuada adesão e retenção de talentos na Organização;
- Energizar os colaboradores de forma positiva com vista a elevados desempenhos e obtenção de resultados;
- Promover uma cultura de aprendizagem orientada para resultados;
- Adoptar Princípios Éticos e Valores que orientem os talentos e que credibilizem a liderança;

- Formar líderes em cascata, alinhados com a Cultura Organizacional e a Estratégia de Negócio.

Assim, na RAY Human Capital Consulting entendemos que o sucesso das empresas passa pela aposta no desenvolvimento intencional, formal e activo de líderes. As grandes empresas com sucesso sustentado ao longo de décadas são as que fazem a formação de líderes ser parte do seu negócio.

**É necessário investir no desenvolvimento estratégico da liderança que alinhe Talento com as Prioridades Estratégicas e a Cultura Organizacional. ■**

#### QUADRO 2: Checklist para uma Estratégia de Gestão do Talento alinhada com o negócio

##### • Atrair Talento

- Avaliação e Selecção;
- Planeamento de Recrutamento-Branding de RH

##### • Reter Talento

- Estratégias de retenção;
- *Assessment* e *feedback*;
- Análises de Clima/Motivação;
- Análises de Cultura.

##### • Desenvolver Talento

- Gestão de Carreiras;
- Disseminação da Estratégia de Gestão de Carreiras;
- Gestão de Desempenho;
- Capacitação dos Líderes;
- Programas de *Coaching* aos Quadros;
- *Teambuilding*;
- Planos de Sucessão.