

GESTÃO

CÁTIA MATEUS

Contratar os profissionais certos pode bem ser a tarefa mais difícil de qualquer líder empresarial, mas simultaneamente a mais recompensadora. Nada será tão transformador para um negócio como ter os melhores talentos ao seu serviço. As empresas sabem-no, mas “muitas continuam a abordar o futuro com os mesmos modelos de recrutamento que no passado”, reconhece Lou Adler, CEO do Adler Group e especialista em recrutamento orientado para o desempenho, que identifica as dez razões pelas quais as empresas estão a falhar a contratação de talento.

1 As suas ofertas enfatizam competências técnicas, experiência e grau de formação

Nos anos 70 e 80 era assim que se fazia. As ofertas de emprego eram pensadas para eliminar os candidatos mais fracos, utilizando filtros como a qualificação e a experiência. Dava certo, mas já não dá. A concorrência pelo talento impôs novas regras. Hoje um anúncio deve forçar-se em atrair os melhores e não em eliminar os piores. Para isso há outras ferramentas.

2 Continua a apostar em entrevistas comportamentais para identificar talentos de topo

As entrevistas comportamentais — baseadas na experiência e em padrões comportamentais passados — foram pensadas para dar uma estrutura às entrevistas de recrutamento e minimizar ‘erros de casting’. Estatisticamente, este é o único benefício que lhes é apontado. As necessidades atuais das empresas exigem entrevistas mais orientadas para a performance, que combinem uma partilha de opiniões e visões entre candidato e recrutador sobre as

10

sinais que mostram se ainda recruta de forma errada

O talento transforma um negócio e é por isso que a sua identificação é tão crítica. O especialista em recrutamento Lou Adler diz **andamos a contratar mal**. Por outras palavras, estamos a tentar atrair os talentos do futuro com as estratégias de contratação do passado

especificidades e necessidades do negócio. “As entrevistas comportamentais são contraproducentes, seja para elevar a fasquia de talento, identificar e recrutar candidatos passivos ou para contratar para posições de gestão”, defende Lou Adler.

3 O seu modelo de recrutamento resume-se a encontrar candidatos ativos para as vagas disponíveis

Se para si contratar se resume a pesquisar nos currículos que recebe ou nas redes sociais potenciais candidatos disponíveis para trabalhar na sua empresa, o talento não vai passar da sua porta de entrada. Um recrutador que deixe de fora dos processos de recrutamento os candidatos que não estão ativamente à procura de emprego,

está a desperdiçar talento e a contratar como contratavam os empregadores do século passado.

4 Tem diretores de recursos humanos sem visão de negócio e que não diferenciam candidatos ativos de passivos

Nenhum recrutador ou diretor de recursos humanos conseguirá contratar os profissionais certos se não conhecer as especificidades do negócio e o caminho que está definido para a empresa. Só a partir daí conseguirá identificar perfis capazes de fazer a diferença no destino do negócio. Em paralelo, deverá saber que esses perfis podem não estar ativamente à procura de emprego, mas nem por isso são de descartar. Diretores de

recursos humanos que não sejam capazes de ir além do óbvio e do acessível estão na função errada.

5 Acredita que o employer branding é determinante para atrair candidatos de topo

A sua ‘marca’ enquanto empregador é eficaz para contratações de funções intermédias e em volume, mas é completamente ineficaz para contratar para posições críticas e estratégicas do negócio. Nesses casos, a mensagem da empresa deve ser personalizada para alcançar os profissionais que de facto farão a diferença. Poucos líderes de excelência se sentirão aliciados a mudar para uma empresa só porque tem boa imagem no mercado.

6 O seu departamento de talento dedica-se a partilhar anúncios e a selecionar currículos para posições de topo

O dia a dia do seu diretor de recursos humanos é gasto a elaborar anúncios de emprego e analisar currículos para posições de topo? A inteligência artificial faz isso tudo em muito menos tempo e a custos inferiores. Cerca de 80 a 90% dos candidatos a posições críticas são candidatos passivos. Está a utilizar a estratégia errada para os atrair.

7 O seu plano de recrutamento é básico, reativo ou inexistente

Se não investe tempo a antecipar as suas necessidades de recrutamento em ciclos de três

a seis meses, vai ter de se contentar em recrutar o candidato que lhe aparecer e não a melhor pessoa para a função. Reagir às necessidades de contratação deixou de ser uma estratégia eficaz. A escassez de talento atual exige que antecipe contratações críticas, antes mesmo de elas se revelarem necessárias.

8 Minimiza as aspirações de carreira dos seus profissionais

Os melhores talentos não estão dispostos a abandonar uma função para assumir outra de relevância equivalente. A mudança é sempre orientada para o crescimento e para a progressão, quer se trate de um recrutamento interno ou externo. E a progressão não tem de ser salarial. Tem de oferecer potencial de crescimento.

9 Quando contrata negligencia a avaliação do impacto dessa contratação

Ultrapassar a escassez de talento exige capacidade de definir processos de recrutamento científicos, cirúrgicos e com métricas de avaliação rigorosas do impacto de contratações anteriores. Contratar bem exige conhecer o que funciona e o que não funciona na empresa. O recrutamento não termina com a colocação do profissional na empresa.

10 Os seus processos de recrutamento são transacionais e não transformacionais

O objetivo de qualquer líder é aumentar a *pool* de talento na empresa e atrair os melhores. Mas contratar há muito que deixou de ser um mero processo de transferência. Uma mudança de emprego hoje tem de conseguir transformar o profissional que a aceita, seja em perspectivas de crescimento ou de progressão. Se quer atrair os melhores tem de conseguir contribuir para o seu crescimento.

cmateus.externo@impresa.pt

COMPETIÇÃO

Primeira edição do Panamá com 60 equipas

Em 2017 realizou-se no país uma edição-piloto da prova com cerca de 60 participantes, número que subiu este ano para 250



O Brasil, México e mais recentemente o Panamá, são os países da América Latina onde o Global Management Challenge se desenrola. Depois de uma edição piloto realizada em 2017 com 13 equipas, este ano participam na prova no Panamá cerca de 250 estudantes de oito universidades, distribuídos por 60 equipas.

Segundo Leonardo Gonzalez, organizador da prova no país, este evento despertou a atenção de professores e alunos universitários e a sua expectativa é aumentar o número de equipas em 2019. “Quem participa afirma que esta é uma excelente experiência para testar conhecimentos de gestão, trabalhar



Quatro elementos de uma equipa de estudantes que vai disputar com mais sete a final nacional de 2018, do Panamá, em fevereiro do próximo ano

em equipa, discutir argumentos e ajustar posições para chegar a consenso nas tomadas de decisão”, frisa. Apesar de em 2017 ter-se realizado uma edição piloto, o Panamá integrou a final internacional com uma equipa

de estudantes que não passou da semifinal. A edição de 2018 está em curso e são já conhecidas as oito equipas que disputarão a final nacional, em fevereiro.

Paralelamente à prova nacional, o Panamá tem dois projetos

associados em parceria com a multinacional Procter&Gamble. Num deles, o P&G CEO Challenge, a empresa utiliza uma versão mais simples do simulador num evento interno em que participam colaborado-

Classificação após a 3ª decisão — 2ª volta

1º LUGAR	2º LUGAR
Millennium bcp/Ram	Accenture/4 Pessoas
CTT 2018-Ntc	Fidelidade/Talentipam
CGD-Jrs Associates	EDP Safety Hazard Sphn
IT Sector/Asdespadas	Garantia Mútua/Gm Core
IT Sector/Let It Burn	IEFP/Covelight
EDP Northeast	Fidelidade/Harenae
Fidelidade/Reticências	Caisdávilla/In Charge
CA Seguros	CGD-Nortalentejo

VEJA AS CLASSIFICAÇÕES TOTAIS EM WWW.EXPRESSO.SAPO.PT/ECONOMIA/WORLDMC

AGARRADAS ÀS LIDERANÇAS

As 63 equipas que estão a competir na segunda volta do Global Management Challenge 2018 tomaram esta semana a sua terceira decisão. Em relação à passada semana, mantêm-se as mesmas equipas no topo dos grupos o que prova que os participantes estão empenhados em manter a sua posição e garantir a passagem à final nacional. No entanto, ainda têm de tomar mais duas decisões, nomeadamente no dia 17 e 19 deste mês e só nessa altura se saberá quem são as oito finalistas. Esta semana a IT Sector continua a ser a empresa com mais equipas na chefia de grupos, com duas. Os CTT, CGD, Millennium Bcp, EDP, Fidelidade e CA Seguros, contam cada um com uma equipa no topo de grupos.

do mundo interno. O segundo, o P&G Business Simulator, conta Leonardo Gonzalez, utiliza uma versão anterior do simulador em contexto académico na Universidade Tecnológica do Panamá, com o patrocínio da

multinacional. Acrescenta que este projeto permitiu dar a conhecer melhor a prova e esta foi a instituição de ensino que mais equipas inscreveu este ano.

MARIBELA FREITAS
mfreitas.externo@impresa.pt