

# Tendências em Aquisição de Talentos

Parte 1: Adaptando as prioridades do candidato de hoje para o sucesso da empresa no futuro.

Um estudo global que revela o que os líderes em aquisição de talentos atuais têm a nos dizer sobre o mercado de talentos de amanhã.



# A palavra do CEO

## **Organizações precisam de colaboradores talentosos para conduzir estratégias e atingir seus objetivos. Com a melhora da economia, encontrar e recrutar as pessoas certas é cada vez mais difícil.**

Embora a gravidade da situação varie entre organizações, indústrias e regiões, é evidente que as mudanças na economia global geraram uma demanda por novos empregos, habilidades e capacidades, e as organizações estão disputando os melhores profissionais para essas posições.

Os profissionais também estão mudando. Muitos preferem atuar de forma independente a serem funcionários com contrato assinado. E, ao escolher uma empresa, mais profissionais observam sua cultura e a qualidade de vida que oferece para decidir onde e para quem vão trabalhar.

A fim de explorar essas questões, a Korn Ferry Futurestep realizou uma pesquisa global de aquisição de talentos (“Talent Acquisition” ou TA). A pesquisa revelou que profissionais da aquisição de talentos não podem se basear no que funcionou no passado ao recrutar os melhores talentos hoje – e o futuro deve trazer novas expectativas aos candidatos. As empresas devem entender as prioridades e exigências do profissional moderno e adaptar-se para adquirir e preservar os melhores talentos.

Para lidar com essas tendências e competir pelos melhores profissionais, as empresas devem alinhar sua abordagem de recrutamento à realidade do local de trabalho contemporâneo. Devem adotar uma abordagem combinada de gestão de talentos e recrutamento que inclua uma operação efetiva de seleção em campus; uma sólida força de trabalho; grande presença nas redes sociais voltada às necessidades dos funcionários; uma marca poderosa; programas eficazes de treinamento e desenvolvimento de lideranças; e um planejamento sucessório claro para que os colaboradores vejam

que podem progredir. Muita coisa está em jogo. Organizações que atraem os melhores talentos têm vantagem no processo de atingir seus objetivos e triunfar no meio empresarial atual, desafiador e em constante mudança.

**Byrne Mulrooney**  
**CEO, Korn Ferry Futurestep**

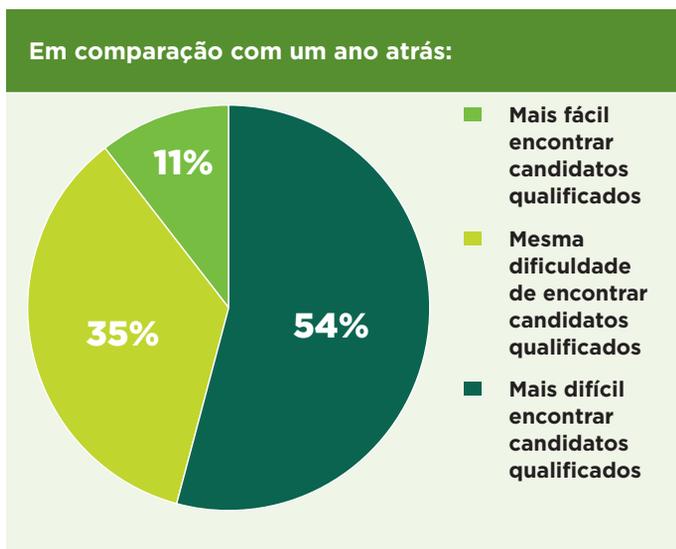
### **As principais descobertas incluem:**

- Mais da metade dos profissionais de TA dizem que é mais difícil encontrar candidatos qualificados atualmente do que há um ano.
- Há cinco anos, o salário e os benefícios eram os principais fatores que motivam a escolha de um candidato por uma determinada empresa.
- Hoje, a cultura é o maior motivo para escolher uma empresa.
- Daqui a cinco anos, os executivos de TA avaliam que a “flexibilidade do local de trabalho” será decisiva ao se optar por um empregador.
- 75% dos entrevistados afirmaram que usam mão de obra temporária de maneira regular ou quando necessário.
- O recrutamento é mais difícil na área de vendas, seguido por posições em pesquisa & desenvolvimento e por vagas em tecnologia.

# Competição pelos melhores talentos.

**Com o desemprego em nações mais desenvolvidas no nível mais baixo desde a Grande Recessão, além da exigência por novas habilidades que acompanhem os grandes avanços tecnológicos, não surpreende que o meio de aquisição de talentos seja altamente competitivo.**

Na verdade, em uma pesquisa global da Futurestep realizada no outono de 2016 com mais de 1.000 profissionais da área, 54% afirmaram que hoje é mais difícil encontrar pessoas qualificadas do que há apenas um ano. O mesmo estudo descobriu que identificar pessoas com as habilidades necessárias em um mercado em constante mudança é o maior desafio de recrutamento empresarial.



Qual questão causa mais impacto no recrutamento da sua empresa?	
1	Novas habilidades em um mercado em constante mudança
2	Condições econômicas/incerteza
3	Crescimento rápido
4	Expectativas da Geração Y
5	Transformação digital
6	Globalização
7	Atividades de fusão e aquisição
8	Consolidação
9	Aumento da taxa de aposentadoria
10	Uso de "Big Data"

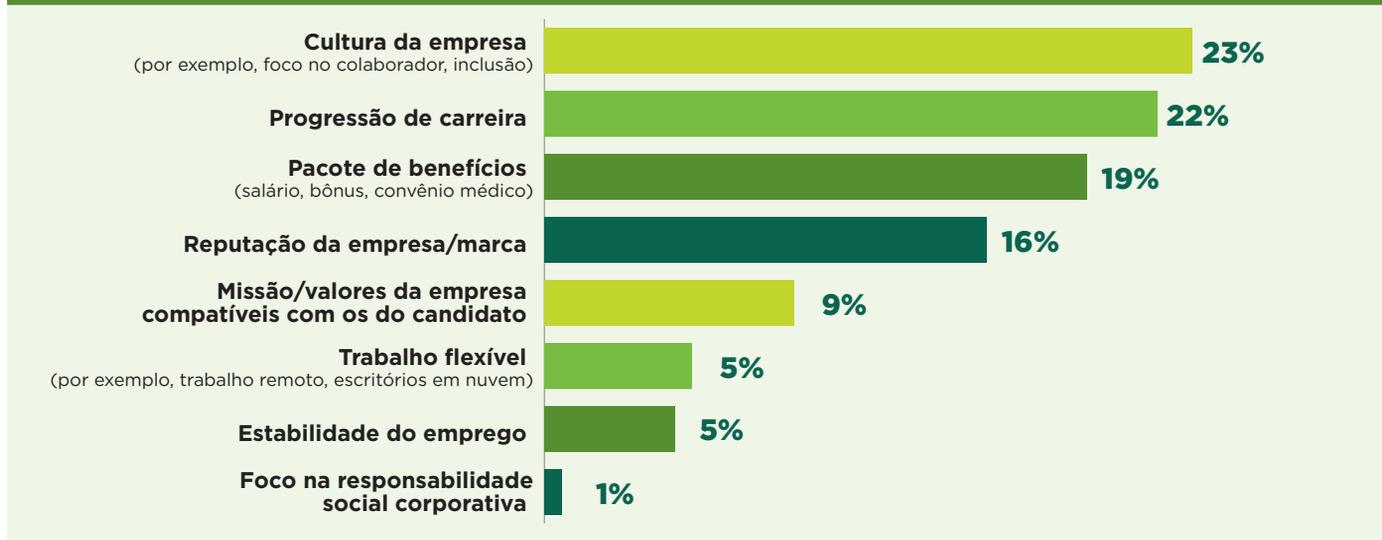
“Líderes de aquisição de talentos não podem se basear no que funcionou no passado ao recrutar os melhores talentos de hoje - e o futuro deve trazer novas expectativas dos candidatos”, disse Jeanne MacDonald, Executiva de Operações Globais e Presidente de Soluções para Aquisição de Talentos na Korn Ferry Futurestep. “As organizações devem entender as novas prioridades e exigências do candidato moderno e adaptar-se para adquirir e preservar os melhores talentos.”

## Evolução das prioridades dos candidatos.

Atualmente, o principal motivo para se escolher um emprego é a “cultura da empresa”, segundo entrevistados na pesquisa da Futurestep. Isso representa uma enorme transição diante de apenas cinco anos atrás, quando profissionais da aquisição de talentos apontaram “pacotes de benefícios” como o maior fator.

“Há cinco anos, o mundo ainda se recuperava da Grande Recessão, demissões em massa e instabilidade geral”, afirmou William Sebra, Executivo de Operações Globais na Korn Ferry Futurestep. “É apenas natural que candidatos sintam necessidade de ter um salário estável, convênio médico e benefícios de aposentadoria. Hoje, os trabalhadores estão indo além das necessidades básicas com novas prioridades.”

Em sua opinião, qual é o principal fator que leva um candidato a escolher uma empresa hoje?



Em sua opinião, qual era o principal fator para escolher uma empresa há cinco anos?



# A cultura é mais importante hoje do que jamais foi.

**“Definitivamente, a Geração Y busca cultura e adaptação. Querem se sentir bem com o que fazem, além de perceberem mudanças superficiais, visando criar um sentido de propósito compartilhado”, disse MacDonald. “Por outro lado, a Geração X tem mais interesse em levar suas habilidades a um lugar onde possam gerar impacto. Empresas cuja cultura reconhece esse impacto têm mais chance de preservar os maiores talentos dessa geração.”**

Além de contribuir para o recrutamento de novos funcionários, uma cultura forte e positiva melhora o desempenho e o alinhamento organizacional. As empresas com melhores resultados quase sempre têm culturas sólidas. De acordo com um estudo do Korn Ferry Hay Group, o crescimento dos ganhos por ação das organizações com “culturas bem-alinhadas” em cinco anos foi de 13% ao ano, enquanto outras organizações cresceram apenas 0,8%.

Além disso, desenvolver uma cultura forte e consistente exige apoio constante da alta gerência e adesão dos líderes de todos os níveis. Do ponto de vista do recrutamento, é importante que profissionais de aquisição de talentos possam articular a cultura organizacional com entusiasmo e mostrar exemplos tangíveis de manifestações diárias dessa cultura na empresa.

## Mudar a cultura requer paciência e persistência. Para começar, uma organização deve:

- Compreender sua cultura atual.
- Definir a cultura almejada.
- Identificar desafios e lacunas culturais.
- Determinar as ações necessárias para transformar a cultura de acordo com sua estratégia.

A cultura está intimamente ligada à marca da organização. Quando os colaboradores acatam o objetivo e os valores da empresa, sua interação com os clientes e outros componentes externos se torna expressão da marca da companhia. Uma marca que veicula seu verdadeiro propósito e como todos os atores da organização, incluindo os funcionários, têm um papel nesse objetivo é particularmente atraente para os candidatos com maior potencial.

## Mostre a cultura!

### Pacote de Benefícios

**Hoje:** A cultura é o principal motivo para escolher uma organização;

**Há 5 anos:** O salário e os benefícios eram o fator mais importante.

## Flexibilidade e “Gig Economy”.

Quando questionados sobre o principal motivo para escolher um emprego em cinco anos, a maioria dos entrevistados respondeu “trabalho flexível”.



“Já existe uma demanda por flexibilidade, de trabalho remoto a horários flexíveis. Profissionais, principalmente da Geração Y, demandam poder equilibrar o trabalho com outras responsabilidades e interesses”, disse Jonathan Brown, Diretor Geral de Soluções para Aquisição de Talentos na Europa, Oriente Médio e África da Korn Ferry Futurestep. “Líderes organizacionais precisam entender que oferecer essas escolhas, em vez de prejudicar, aumenta a produtividade. O objetivo é se concentrar em cumprir o trabalho, não bater o ponto.”

De acordo com MacDonald, a flexibilidade vai muito além do horário e local de trabalho – envolve a própria natureza do relacionamento do empregado com o empregador. “Vemos uma tendência crescente chamada por muitos de ‘Gig Economy’ ou ‘Me, Inc.’, observou MacDonald. “Em vez de buscar um trabalho integral, pessoas talentosas e exigentes se dedicam a serviços temporários em que possam mostrar suas habilidades e talentos pessoais, concluir o projeto e passar para o próximo ‘bico’ (‘gig’, em inglês).”

Cerca de 162 milhões de pessoas na Europa e nos Estados Unidos, que representam aproximadamente 25% da população em idade profissional, fazem algum tipo de trabalho autônomo (*Independent work: Choice, necessity, and the gig economy - McKinsey Global Institute, 2016*) e espera-se que esse número cresça ainda mais nos próximos anos. Com trabalhadores temporários, as organizações podem ajustar sua força de trabalho de acordo com as demandas, com a possibilidade de aumentá-la rapidamente para projetos específicos e voltar a reduzi-la quando o movimento cair. Para os indivíduos, o trabalho temporário oferece mais liberdade e flexibilidade.



“Quando a renda aumenta, os funcionários prestam mais atenção ao estilo de vida, ao equilíbrio da vida pessoal, etc. e veem horários de trabalho rígidos como uma economia antiquada”, observou Chong-Meng Ng, presidente da região Ásia-Pacífico na Korn Ferry Futurestep. “A questão não é trabalhar menos – alguns até trabalham mais. É só quando e como o trabalho é feito.”

No entanto, do ponto de vista da aquisição de talentos, recrutar trabalhadores temporários é um desafio especial. De modo geral, a maioria das organizações espera um retorno mais rápido ao contratar funcionários que não são fixos. Empresas que querem aproveitar a mão de obra temporária não podem encarar isso de

modo fragmentado ou como uma forma de economizar. Segundo MacDonald, devem ver isso como uma competição pelos maiores talentos.

## As posições mais difíceis de preencher.

**Como profissionais de aquisição de talentos procuram se adaptar às prioridades dinâmicas do candidato, também devem se concentrar nos atributos necessários para preencher as vagas mais difíceis. Quando questionados sobre essas vagas, os entrevistados citaram a área de Vendas, Pesquisa e Desenvolvimento e Tecnologia da Informação.**

Ao recrutar, qual é a posição mais difícil de preencher?	
1	Vendas
2	Pesquisa e Desenvolvimento
3	Tecnologia da Informação
4	Outros
5	Engenharia
6	Operações
7	Finanças e Contabilidade
8	Setor Administrativo
9	Call Center

## A natureza dinâmica das vendas.

A tecnologia da informação tornou a função de vendas bem mais desafiadora na maioria das organizações. Tanto no segmento direcionado ao consumidor quanto no de negócio para negócio, os compradores são mais informados do que nunca sobre vendedores, produtos, preços e ofertas competitivas. O papel tradicional do vendedor como alguém que educa sobre produtos praticamente desapareceu.

“Todos têm as informações necessárias sobre produtos e serviços na palma da mão”, ressaltou Sebra. “É difícil que um vendedor surpreenda um cliente com um fato ou recurso. Justamente por isso, as pessoas estão menos propensas a trabalhar com vendas.”

Muitas organizações buscam vendedores mais para atuar em consultoria do que em transações. Querem pessoas que combinem profundo domínio do assunto e habilidades interpessoais, capazes de oferecer soluções completas aos clientes. Consultores de vendas devem aprender rápido, resolver problemas e saber apresentar os recursos da sua empresa para o cliente.

Ao recrutar para a área de vendas, é essencial entender que funções diferentes têm critérios diferentes. Excelentes vendedores não costumam ser excelentes gerentes de vendas, de acordo com a pesquisa do Korn Ferry Hay Group. O recrutamento para vendas deve buscar bons vendedores, mas também indivíduos que demonstrem grande aptidão para treinamento e orientação.

Embora gerentes de vendas entendam que habilidades diferentes são necessárias atualmente, muitos não estão dispostos a dar oportunidades a candidatos com grande potencial, mas sem experiências exatamente naquela área. “Os riscos são muito altos para alguns gerentes. Eles têm ciclos mais curtos e estão perfeitamente cientes de que não podem cometer erros demais”, frisou Brown. “Consequentemente, eles são menos abertos a pessoas com grande potencial, mas que ainda precisam se desenvolver.”

Sebra recomenda que a empresa enxergue além das experiências para entender como o candidato pode se adequar a ela em longo prazo. “Competências técnicas (as ‘hard skills’), como conhecer o produto que a empresa vende, podem ser ensinadas”, afirmou Sebra. “Empresas inteligentes observam as habilidades pessoais (‘soft skills’), que indicam se o indivíduo tem o que é preciso para progredir com o tempo.”

O desafio das organizações ao recrutar vendedores é definir exatamente as competências, habilidades e experiências essenciais para ter sucesso na área, recrutando e contratando de acordo com esses critérios. Além disso, é preciso desenvolver um programa de integração e treinamento que maximize as chances de sucesso de vendedores recém-contratados.

## Funções de Pesquisa & Desenvolvimento.

**Vagas de Pesquisa & Desenvolvimento atravessam diversas áreas, das fábricas tradicionais à alta tecnologia. Especialistas afirmam que o desafio de recrutamento varia de acordo com a indústria e o nível do trabalho.**

Indústrias tradicionais costumam ter desvantagem ao competir com empresas de alta tecnologia pelos maiores talentos, não só pela diferença salarial, mas também porque marcas tecnológicas são, no geral, mais atraentes para potenciais funcionários. “Talentos da Engenharia se sentem mais atraídos pela alta tecnologia e tecnologias emergentes na área STEM (ciência, tecnologia,

engenharia e matemática) do que pelas indústrias tradicionais”, disse Geddings Roche, líder de Mercado Industrial da Korn Ferry Futurestep na América do Norte.

Ademais, muitas empresas industriais buscam talentos de Pesquisa e Desenvolvimento com mais habilidades e competências de liderança para trabalhar em conjunto com a gerência de produto e outras áreas da organização. Na maioria dos casos, cientistas e engenheiros não têm esse tipo de treinamento.

**“Podemos encontrar cientistas com grandes habilidades técnicas”, observou Jeff Goodell, líder de mercado de ciências da vida na Korn Ferry Futurestep. “Mas muitos não possuem os valores e posturas que os levariam a posições de liderança, e isso é o que a maioria das empresas quer.”**

“No geral, a escassez de talentos de Pesquisa e Desenvolvimento é maior nas posições intermediárias. É bem fácil encontrar pessoas para os níveis sênior e básico. O desafio está no nível de diretor ou diretor associado”, continuou Goodell.

Companhias maiores têm vantagem ao recrutar talentos de Pesquisa e Desenvolvimento, pois oferecem maior estabilidade financeira, melhores relacionamentos com grandes universidades, laboratórios mais modernos, tecnologias mais avançadas e perspectivas melhores de desenvolvimento profissional em longo prazo.

## Escassez na área da tecnologia.

**A escassez de talentos na tecnologia é produto da alta demanda por especialistas na área graças ao constante crescimento de seu uso na sociedade. Além do crescimento de empresas de tecnologia pura, praticamente todas as organizações incluíram algum componente tecnológico, e muitas operações físicas foram transformadas em empreendimentos digitais.**

O rápido desenvolvimento e aceitação de novas tecnologias acentuaram a carência de talentos com a criação de uma demanda quase contínua por novas competências.

**“Estamos produzindo coisas novas tão rápido que é difícil encontrar pessoas experientes”, declarou Sebra. “Um cliente dirá que é preciso alguém com cinco anos de experiência em um sistema que só existe há seis. A Nuvem é um grande exemplo. Os clientes procuram pessoas com 10 anos de experiência em Nuvem. A Nuvem nem existia no meio mainstream há 10 anos.”**

Muitas organizações não têm uma cadeia sólida de funcionários porque terceirizaram algumas funções tecnológicas e posições básicas. Como resultado, costumam procurar externamente para preencher vagas. Recrutar na área de tecnologia é especialmente difícil para organizações fora das principais áreas metropolitanas, onde o sistema educacional e a comunidade empresarial não produzem candidatos adequados o suficiente. Como reação à escassez de candidatos locais, algumas empresas estabelecem escritórios tecnológicos onde os talentos habitam, como no Vale do Silício ou em Seattle.

Ao recrutar talentos de tecnologia, profissionais de aquisição enfrentam uma enorme variedade de organizações, de startups de alta tecnologia a empresas industriais tradicionais. Para atrair os melhores talentos, é importante desenvolver e articular uma marca e cultura específicas para suas operações tecnológicas.

O recrutamento  
é mais difícil nas  
áreas de Vendas,  
Pesquisa &  
Desenvolvimento  
e Tecnologia.

**Mais  
Difícil**

**Menos  
Difícil**

## Uma abordagem combinada.

**Os desafios dos profissionais de aquisição de talentos não devem diminuir nos próximos anos. O ritmo das mudanças na tecnologia e no mercado continuará criando demandas por novas habilidades e categorias de trabalho totalmente inovadoras. Candidatos com as competências certas buscam organizações que forneçam acordos flexíveis e uma cultura empresarial compatível. Eles podem concordar em ficar disponíveis o tempo todo por meio de dispositivos móveis, mas, em troca, esperam trabalhar em casa e fazer intervalos durante o dia quando for necessário.**

Dados demográficos ainda sugerem que a escassez de talentos será mais intensa nos próximos anos. De 2015 a 2025, os 167 milhões de novos trabalhadores mal vão superar os 166 milhões de trabalhadores se aposentando (McKinsey & Company 2015). Para encarar esses desafios e competir pelos melhores talentos, as empresas devem alinhar a aquisição à sua estratégia comercial. Assim, o profissional de aquisição terá a visão e o conhecimento necessários para estabelecer relações com potenciais candidatos antes das vagas surgirem. Em segundo lugar, as organizações devem adotar uma abordagem combinada de gestão de talentos e recrutamento que inclua uma operação efetiva de recrutamento em campus; uma sólida força de trabalho contingente; grande presença nas redes sociais voltada às necessidades dos funcionários; uma marca poderosa; e um programa eficaz de treinamento e desenvolvimento de lideranças.

Organizações que criarem esse tipo de abordagem, oferecendo estruturas de trabalho flexíveis que correspondam aos desejos do funcionário, terão mais vantagem na aquisição de talentos durante os próximos anos.



**Para recrutar e garantir as melhores pessoas, organizações devem adotar uma abordagem combinada que inclui...**

## Referências

*Let Your Strategy Fly: The Impact of Culture on Performance*, Hay Group Insight, 2012

*Independent work: Choice, necessity, and the gig economy*, McKinsey Global Institute, 2016

*Global Growth: Can Productivity Save the Day in an Aging World*, McKinsey Global Institute, 2015

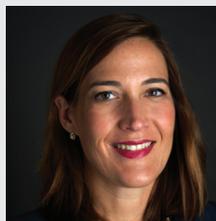
## Metodologia

Da metade de agosto até o fim de setembro de 2016, a Futurestep fez uma pesquisa online para descobrir as questões e tendências que influenciam a liderança de aquisição de talentos. A pesquisa foi desenvolvida para líderes de aquisição de talentos e recursos humanos em todas as regiões (América do Norte, Ásia-Pacífico, América Latina, Europa, Oriente Médio e África) e foi apresentada na linguagem mais apropriada para cada mercado. Mais de 1.100 profissionais dos níveis VP/SVP/EVP, C-suite, diretores, gerentes e colaboradores individuais responderam à pesquisa. Seis grandes mercados foram representados: tecnologia, indústria, ciências da vida, setor financeiro, serviços profissionais e consumo.

## Colaboradores



**Byrne Mulrooney**  
Diretor Executivo



**Jeanne MacDonald**  
Executiva de Operações Globais  
e Presidente de Soluções para  
Aquisição de Talentos



**Bill Sebra**  
Executivo de Operações Globais



**Jonathan Brown**  
Diretor Geral, Soluções para  
Aquisição de Talentos, Europa,  
Oriente Médio e África



**Chong Ng**  
Presidente, Ásia-Pacífico



**Jeff Goodell**  
Líder de Mercado, Ciências da  
Vida, América do Norte



**Geddings Roche**  
Líder de Mercado, Industrial,  
América do Norte

## SOBRE A KORN FERRY

A Korn Ferry é uma proeminente empresa global de consultoria organizacional e de pessoas. Nós ajudamos líderes, organizações e sociedades a terem sucesso, revelando todo o poder e potencial das pessoas. Com cerca de 7.000 colaboradores, oferecemos serviços em nossas divisões Executive Search, Hay Group e Futurestep.

Visite [kornferry.com](http://kornferry.com) para mais informações.

## SOBRE O KORN FERRY INSTITUTE

O Korn Ferry Institute, nossa divisão de Pesquisa e Análise, foi criado para compartilhar informações e pontos de vista de especialistas em talento e liderança. Com estudos, livros e uma revista trimestral, a *Briefings*, nosso objetivo é melhorar a compreensão de como decisões estratégicas de talento geram vantagem competitiva, crescimento e sucesso.