



objetivo foi conhecer a opinião dos diretivos de capital humano sobre os projetos e as tendências mais relevantes na gestão de talento em todas as áreas de RH, com o intuito de obter uma fotografia da gestão de pessoas em Espanha, criando desta forma um observatório anual.

O enfoque deste estudo foi analisar quatro dimensões do ciclo da gestão de talento: Atração (Como atraímos os melhores candidatos?), Vinculação (Como podemos comprometer os nossos “high potenciales” para que continuem motivados?), Desenvolvimento (Como podemos mudar o comportamento para maximizar o compromisso, o desempenho e melhorar o rendimento?) e Desvinculação (O que podemos fazer para que os nossos ex colaboradores continuem a ser embaixadores da nossa empresa?).

Talento júnior é predominante

II Observatorio DCH La Gestión del Talento en España 2017



O impulsor inicial desta investigação é a DCH - Organización Internacional de Directivos de Capital Humano. A EAE Business School atua como parceiro investigador e, incorporam-se nesta 2ª edição, como colaboradores do barómetro, Human Age Institute, Up Spain, Speexx, Meta4 e Corporate Excellence.

Os resultados obtidos na dimensão ATRAÇÃO revelam um especial interesse pela contratação de perfis júnior, assim como pela utilização de programas de incorporação de talento. Nesta linha, os resultados de 2017 mostram a importância de impulsionar a carreira profissional versus utilizar estratégias de “employer branding”, com a finalidade de conseguir que a empresa seja mais atrativa para colaboradores atuais e futuros. Por outro lado, o “interim management” continua a mostrar uma baixa penetração na maioria das organizações. No que diz respeito aos programas de recolocação e adaptação à transformação digital do talento mais sénior, as empresas praticamente não os incorporam na sua estratégia de RH.

No que diz respeito à dimensão VINCULAÇÃO, observa-se a mesma tendência em relação aos resultados do ano anterior relativamente aos programas “on-boarding/Imersão” e nas políticas e/ou estratégias de gestão do compromisso. Esses programas são já uma prática comum nas organizações. Por outro lado, na gestão da “Employee Experience”, que visa melhorar o desempenho e o compromisso do mesmo, há um aumen-

to de quase 15% em relação aos resultados de 2016 como prática de uso frequente.

Em relação à dimensão DESENVOLVIMENTO, mantém-se a utilização de programas de “high potential”, em especial para posições de “middle management” e a utilização de planos de carreira profissional, este ano menos vinculados à avaliação de desempenho. Por outro lado, observa-se uma diminuição significativa relativa a programas de “coaching” e “mentoring” como ferramentas de processos de desenvolvimento de uma forma geral.

Por último, quanto à dimensão DESVINCULAÇÃO, mantém-se os resultados do ano anterior. Nos dois anos, a maioria das pessoas deixa as organizações devido à falta de oportunidades de crescimento. O mesmo acontece com os programas de “outplacement”, uma vez que a maioria das empresas participantes não usam este serviço (mais que 65%) ou mantêm contacto posterior com os colaboradores que se desvinculam da empresa.

A partir desses resultados e sua posterior análise, podemos fazer as seguintes valora-

PERCEBEMOS UMA ÊNFASE ESPECIAL AOS PROGRAMAS ESPECÍFICOS DE “ON-BOARDING/IMERSÃO” E PROGRAMAS DE VINCULAÇÃO

ções: por um lado, que os resultados desta pesquisa mostram um cenário onde a incorporação de talento jovem predomina. Percebemos uma ênfase especial aos programas específicos de “on-boarding/imersão” e programas de vinculação. Quanto à identificação do talento, carreira profissional, formação, gestão de desempenho e estilo de liderança, todas as empresas refletem um claro compromisso com políticas e processos que identifiquem o talento-chave, bem como na área de formação, aumentando a sua aplicação em 2017 (cerca de 20%). Os planos de carreira e os sistemas de gestão

de desempenho são ferramentas tradicionais, sendo que esta investigação revela uma clara mudança de orientação, tanto no nível conceptual como na sua aplicação. O estudo revela também que as empresas não nutrem especial interesse pela dimensão desvinculação, podendo dessa forma contribuir para que os ex-colaboradores deixem de ser embaixadores da marca/empresa no momento que se desvinculam.

Os resultados foram apresentados no dia 24 de janeiro em Madrid, no 1º Encontro DCH de 2018 e serão, entretanto, publicados na íntegra. ●

NOTA

DCH é uma associação de profissionais com responsabilidades na direção de pessoas, sediada em Madrid, cujo principal objetivo é desenvolver todas as áreas no âmbito da direção de capital humano em organizações e associações. Para tal, a DCH facilita o intercâmbio de experiências de diretores de diferentes países e informa, a todos os seus membros, sobre qualquer iniciativa ou notícia relacionada com a área.

O enfoque deste estudo foi analisar 4 dimensões do ciclo da gestão de talento

1 ATRAÇÃO

Como atraímos os melhores candidatos?

1

2 VINCULAÇÃO

Como podemos comprometer os nossos “high potentials” para que continuem motivados?

2

3

3 DESENVOLVIMENTO

Como podemos mudar o comportamento para maximizar o compromisso, o desempenho e melhorar o rendimento?

4

4 DESVINCULAÇÃO

O que podemos fazer para que os nossos ex colaboradores continuem a ser embaixadores da nossa empresa?