

**Deloitte.**

# Consultoria em Gestão do Capital Humano.

**Fórum de Empresas Estatais**

**Brasília – 9 e 10 de Junho de 2010**



**Soluções para os novos tempos da economia**

# Índice

- **Panorama Empresarial e do Governo Federal**

- **Tendências do Mercado de Talentos**

- **Gerações: Baby Boomers, X e Y**

- **A Fórmula do Talento**

- **Plano de Retenção de Talentos**

# Talentos na Atual Economia

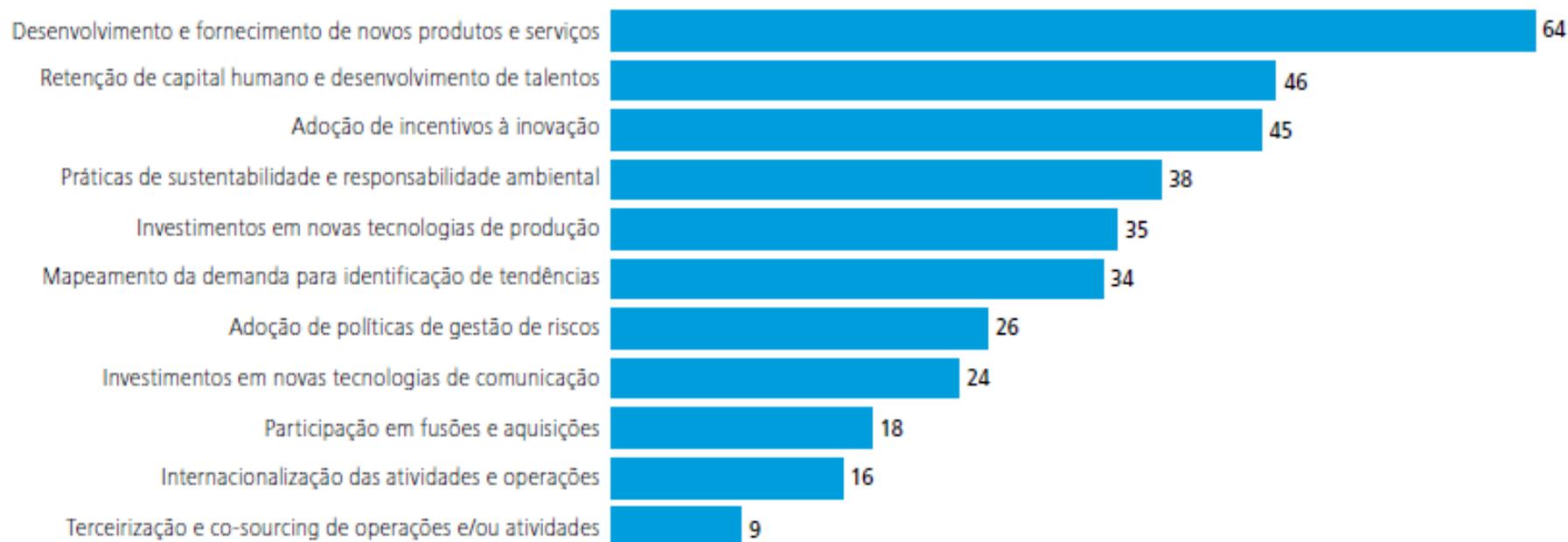
## Cenários e perspectivas no Brasil

---

### Panorama Empresarial 2010

#### Estratégias priorizadas a partir de 2010

Ênfase em novos produtos e serviços, talentos e inovação (%)



Percentual de empresas que assinalaram cada quesito; respostas múltiplas

---

Fonte: Pesquisa Deloitte – Panorama Empresarial 2010

# Índice

- **Panorama Empresarial e do Governo Federal**

- **Tendências do Mercado de Talentos**

- **Gerações: Baby Boomers, X e Y**

- **A Fórmula do Talento**

- **Plano de Retenção de Talentos**

# Tendências do Mercado de Talentos

## Oferta e demanda

Nada menos do que 74% das empresas de todo o mundo afirmam que já estão vivenciando ou deverão vivenciar nos próximos anos uma perda de grau alto ou moderado no número de profissionais que hoje ocupam, em sua estrutura, cargos executivos e técnicos. No caso dos profissionais de cargos operacionais e administrativos, o impacto é um pouco menor, com 53% das empresas estimando perdas na equipe.

### Brasil

Em empresas de vários segmentos, como o setor público e as instituições financeiras, a manutenção de quadros altamente qualificados é fundamental e a iminência de perda de profissionais em cargos estratégicos, muitos deles hoje às vésperas da aposentadoria, constitui uma preocupação crescente.

Veja o quadro abaixo:

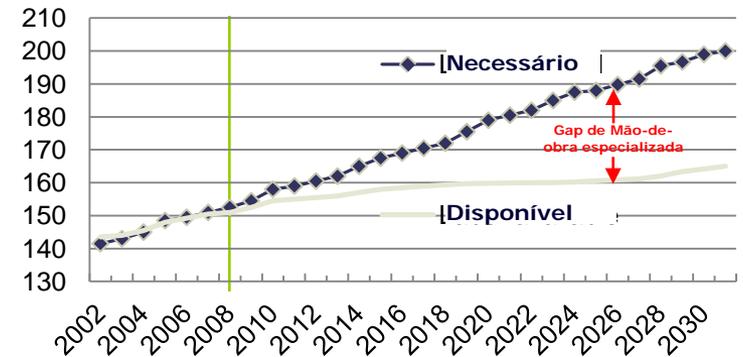
### Empresas com redução drástica no quadro de profissionais atual ou com expectativa para os próximos 3 a 5 anos

Nível de redução	Cargos executivos e técnicos			Cargos operacionais e administrativos		
	Mundo	América Latina	Brasil	Mundo	América Latina	Brasil
Redução alta	15%	14%	20%	13%	41%	9%
Redução moderada	59%	42%	60%	40%	50%	43%
Sem redução	23%	41%	18%	39%	3%	42%
Não sabe	3%	3%	2%	8%	6%	6%

### Estados Unidos

- Escassez de 10M de trabalhadores americanos em 2015.
- Aumento da competição por trabalhadores qualificados.
- Aumento global da demanda de *sourcing*.

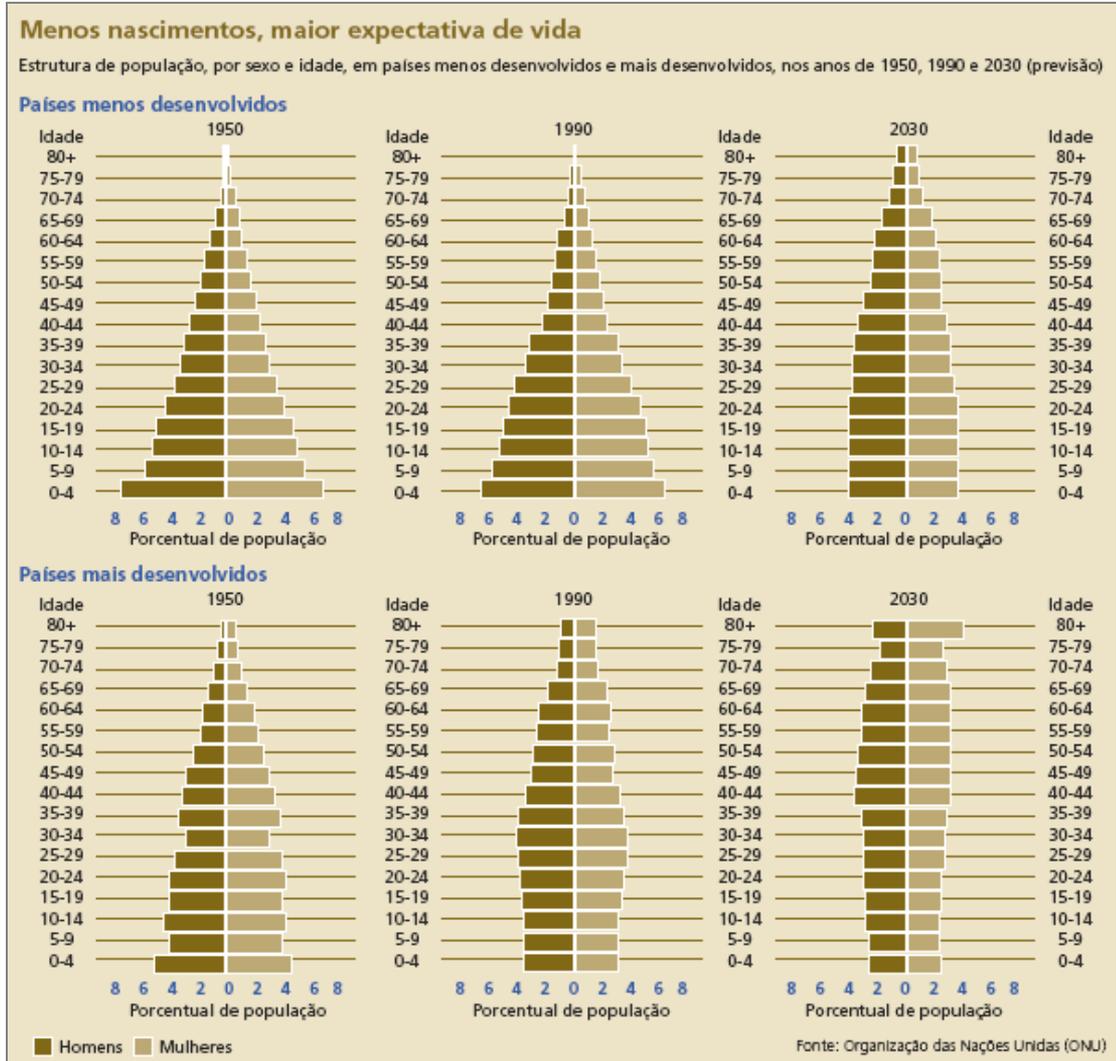
### Mão-de-obra necessária para manter o crescimento econômico



# Tendências do Mercado de Talentos

## Mudanças demográficas (populacional)

Especialmente nestes últimos anos, o número de pessoas entre 15 a 29 anos entrando no mercado de trabalho tende a diminuir, enquanto a média da população se torna mais idosa, com um montante cada vez maior de profissionais em idade propícia para se aposentar. Essas mudanças demográficas são melhor ilustradas pelas estatísticas de faixa etária fornecidas pela Organização das Nações Unidas (ONU), as quais expõem a evolução do quadro em 1950 e 1990, além das previsões para 2030 (quadro ao lado). Todo esse quadro – de aumento de expectativa de vida, por um lado, e de queda nas taxas de natalidade, de outro – contribuem para desencadear uma situação de não correspondência entre a demanda de profissionais pelas empresas em alguns postos estratégicos e a capacidade do mercado em supri-los, o que deve levar a uma crônica queda na força de trabalho qualificada em muitos mercados.



# Tendências do Mercado de Talentos

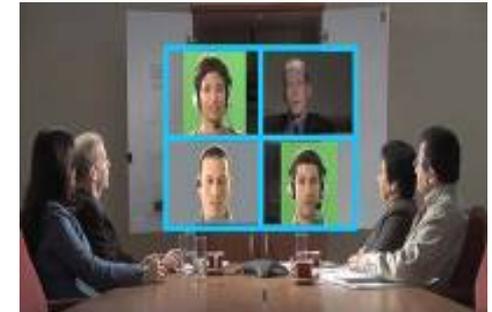
## Mudando a natureza do trabalho

- Considere os efeitos da globalização, digitalização e reorganização de como, quando e onde os trabalhos serão desenvolvidos.

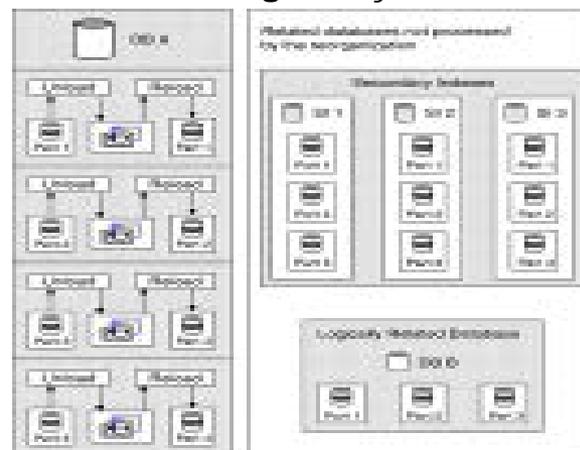
### Globalização



### Digitalização



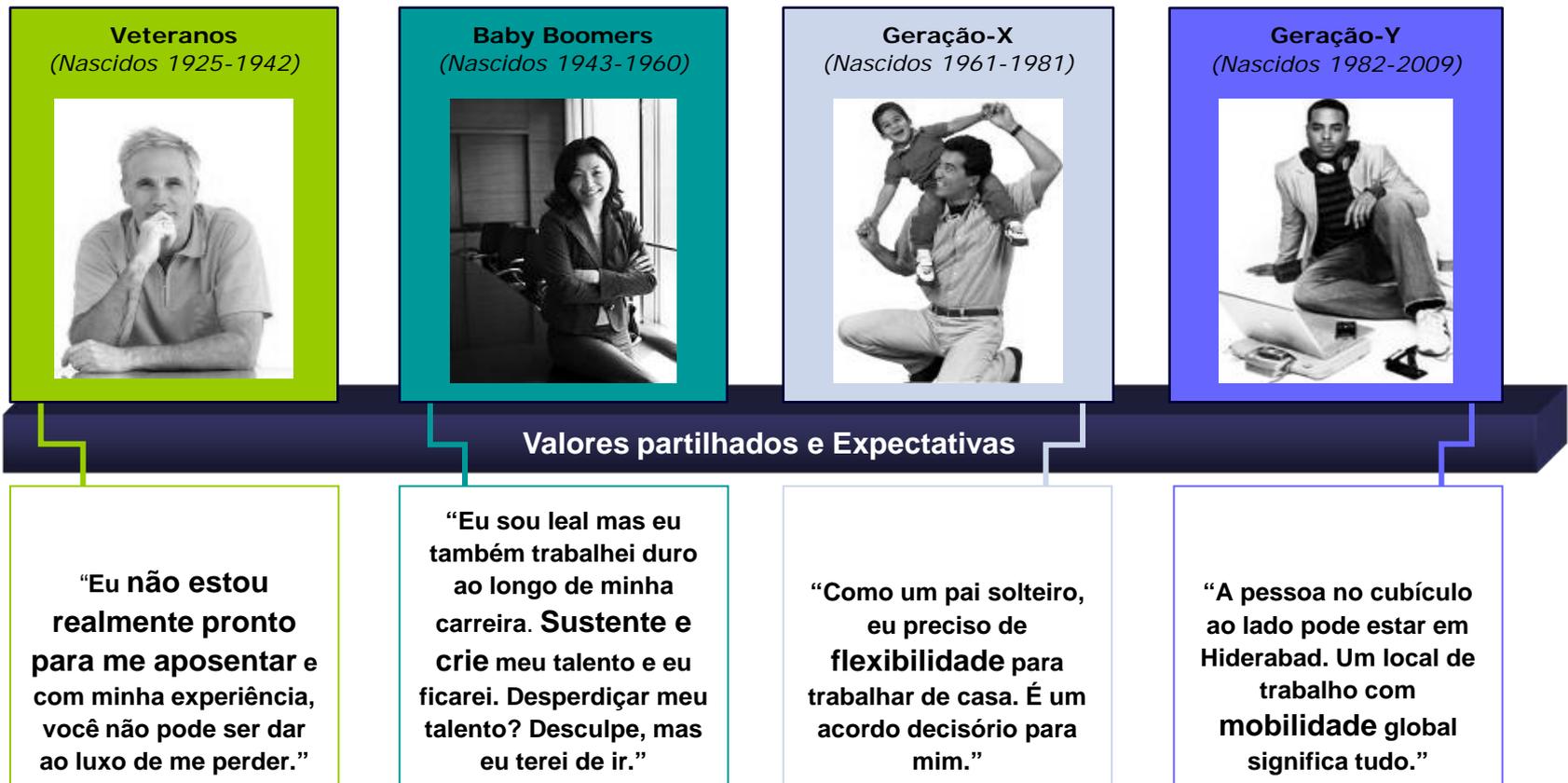
### Reorganização



# Tendências do Mercado de Talentos

## Valores e expectativas entre gerações

- Hoje quatro gerações trabalham lado a lado e cada uma delas com diferentes valores e expectativas sobre seus trabalhos e carreiras. Provido por inovações tecnológicas, os limites do local de trabalho estão sendo redefinidos para permitir que as pessoas possam trabalhar de modos novos e diferentes.



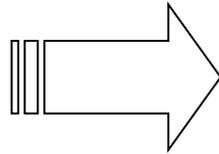
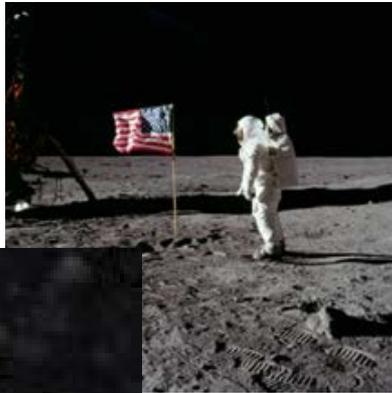
# Índice

- **Panorama Empresarial e do Governo Federal**
- **Tendências do Mercado de Talentos**
- **Gerações: Baby Boomers, X e Y**
- **A Fórmula do Talento**
- **Plano de Retenção de Talentos**

*“Cada geração imagina a si mesma como mais inteligente do que a anterior e mais sábia do que a que está chegando.”*

**- George Orwell**

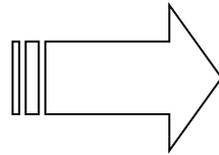
# Baby Boomers – Características



- **Dá o máximo de si.**
- **Aceita a figura da autoridade em seu ambiente de trabalho.**
- **Orientado a resultados.**
- **Planeja ficar na organização por longo tempo.**
- **Não compartilha o que aprende.**
- **Quer a recompensa já**
- **Palavras de motivação: “nós precisamos de você”. “você faz a diferença”.**
- **Recompensa que motiva: apreciação pessoal, promoção, reconhecimento, símbolos de status.**
- **Ações gerenciais que motivam: Os gerentes os mantêm envolvidos e demonstram que eles fazem a diferença.**

Fonte: <http://www.shrm.org>

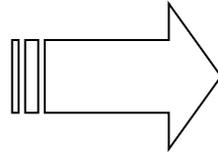
# Geração X – Características



- Familiaridade com a tecnologia.
- Se apresenta informalmente.
- Aprende rapidamente.
- Procura harmonizar vida e trabalho.
- Aceita a diversidade.
- Auto suficiente
- Palavras que motivam: “Faça do seu jeito”. “Há vida depois do trabalho”.
- Recompensas que motivam: tempo livre, oportunidades de desenvolvimento, resultados financeiros positivos, certificações para adicionar no currículo.
- Ações gerenciais que motivam: gerentes dão opções de escolhas e permitem autonomia no trabalho.

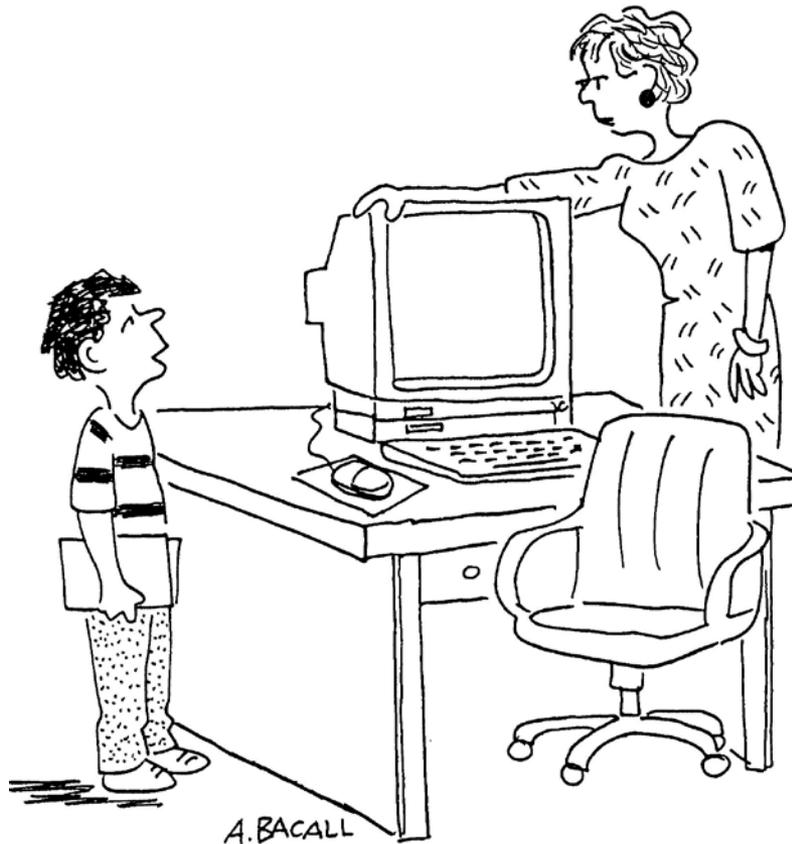
Fonte: <http://www.shrm.org>

# Geração Y – Características



- Familiaridade com tecnologia.
- Informal.
- Aceita a diversidade.
- Aprende rápido.
- Requer supervisão.
- Aberto ao feedback
- Franco
- Trabalha bem em times
- Palavras que motivam: “Aqui você é respeitado”. “Quais são os seus objetivos?”
- Recompensas que motivam: prêmios, certificados, evidências tangíveis de credibilidade.
- Ações gerenciais que motivam: Gerentes alinham ações com os seus objetivos pessoais e de carreira.

Fonte: <http://www.shrm.org>



"I have to do my homework now, Mom.  
I'll help you with the computer when I finish."

**“Mãe, eu  
preciso fazer o  
meu dever de  
casa agora.  
Irei te ajudar  
com o  
computador  
quando eu  
terminar.”**

Fonte: <http://www.shrm.org>

# Índice

---

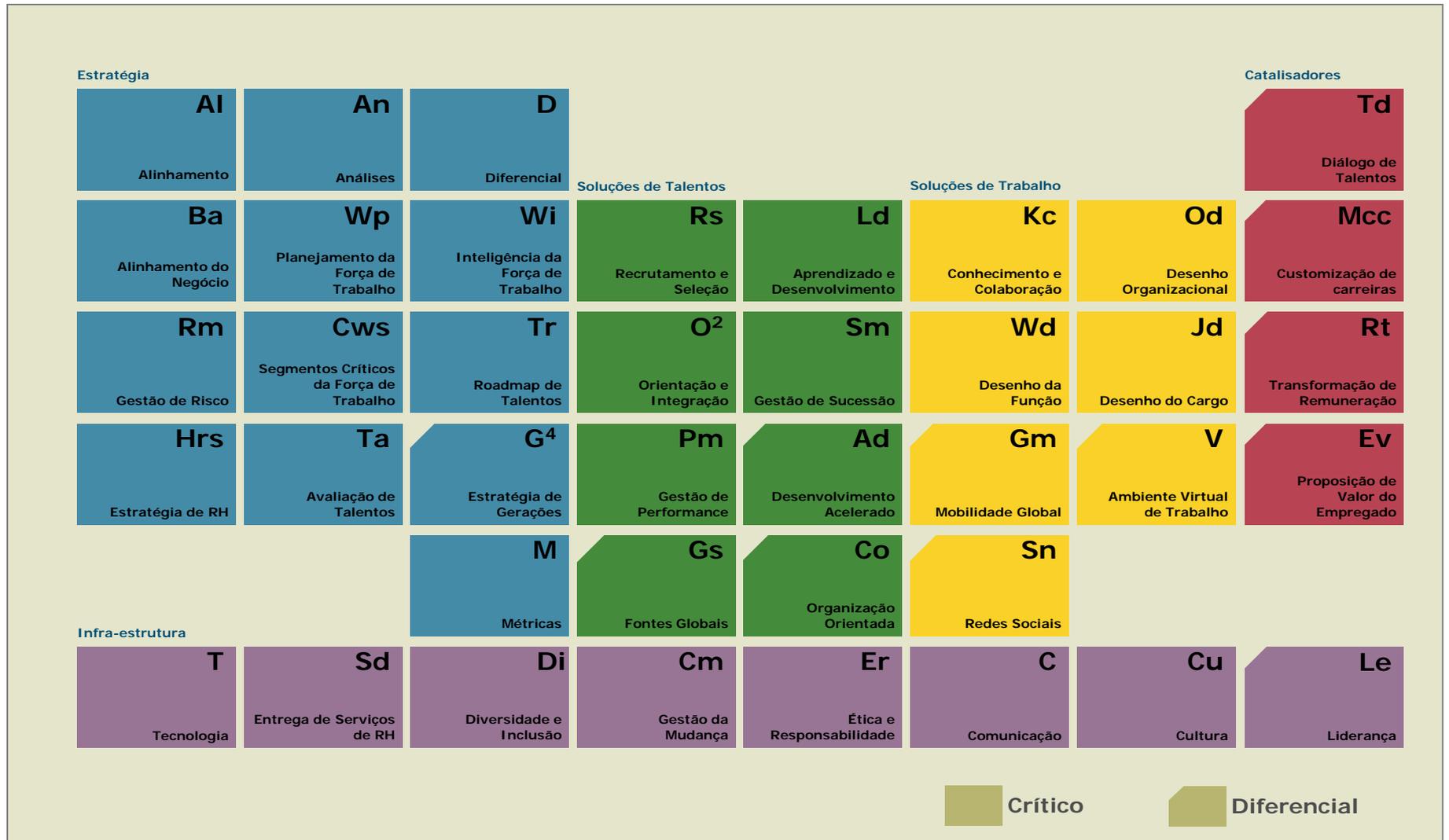
- **Panorama Empresarial e do Governo Federal**
- **Tendências do Mercado de Talentos**
- **Gerações: Baby Boomers, X e Y**
- **A Fórmula do Talento**
- **Plano de Retenção de Talentos**

# A Fórmula do Talento

## Panorama geral sobre o *Framework* de Talentos



# Tabela Periódica de Talentos



# Tabela Periódica de Talentos

A Tabela Periódica de Talentos facilita a exploração de elementos de estratégia, soluções, catalisadores e infra-estrutura que poderão ser parte da abordagem geral de gestão de talentos na organização.

Estratégia			Soluções de Talentos					Soluções de Trabalho		Catalisadores	
Al Alinhamento	An Análises	D Diferencial									Td Diálogo de Talentos
Ba Alinhamento do Negócio	Wp Planejamento da Força de Trabalho	Wi Inteligência da Força de Trabalho	Rs Recrutamento e Seleção	Ld Aprendizado e Desenvolvimento	Kc Conhecimento e Colaboração	Od Desenho Organizacional					Mcc Customização de carreiras
Rm Gestão de Risco	Cws Segmentos Críticos da Força de Trabalho	Tr Roadmap de Talentos	O <sup>2</sup> Orientação e Integração	Sm Gestão de Sucessão	Wd Desenho da Função	Jd Desenho do Cargo					Rt Transformação de Remuneração
Hrs Estratégia de RH	Ta Avaliação de Talentos	G <sup>4</sup> Estratégia de Gerações	Pm Gestão de Performance	Ad Desenvolvimento Acelerado	Gm Mobilidade Global	V Ambiente Virtual de Trabalho					Ev Proposição de Valor do Empregado
		M Métricas	Gs Fontes Globais	Co Organização Orientada	Sn Redes Sociais						
Infra-estrutura											
T Tecnologia	Sd Entrega de Serviços de RH	Di Diversidade e Inclusão	Cm Gestão da Mudança	Er Ética e Responsabilidade	C Comunicação	Cu Cultura					Le Liderança

Crítico
  Diferencial

## Estratégia

- Estratégia confirma que as necessidades da organização estão direcionando a agenda, agora e no futuro.

## Soluções

- Soluções de talentos impactam a efetividade e desenvolvimento do empregado.
- Soluções de trabalho impactam o que, quando, onde e como o trabalho deve ser realizado.

## Catalisadores

- Catalisadores tem o potencial especial para acelerar o desempenho e podem impulsionar a diferenciação mais rapidamente que outras soluções.

## Infra-estrutura

- Elementos de infra-estrutura devem ser atualizados regularmente com um foco de entrega de soluções específicas necessárias para apoiar a estratégia da organização.

# Tabela Periódica de Talentos

## Estratégia

Estratégia

<b>AI</b> Alinhamento	<b>An</b> Análises	<b>D</b> Diferencial	Soluções de
<b>Ba</b> Alinhamento do Negócio	<b>Wp</b> Planejamento da Força de Trabalho	<b>Wi</b> Inteligência da Força de Trabalho	Recru
<b>Rm</b> Gestão de Risco	<b>Cws</b> Segmentos Críticos da Força de Trabalho	<b>Tr</b> Roadmap de Talentos	Or
<b>Hrs</b> Estratégia de RH	<b>Ta</b> Avaliação de Talentos	<b>G<sup>4</sup></b> Estratégia de Gerações	Pe
		<b>M</b> Métricas	Font
<b>T</b> Tecnologia	<b>Sd</b> Entrega de Serviços de RH	<b>Di</b> Diversidade e Inclusão	

- Inicie com a sua estratégia de negócio.
- Identifique apenas os segmentos críticos da força de trabalho.
- Foque na integração do seu negócio, desde o cliente consumidor até a estratégia de talentos.
- Obtenha um entendimento da oferta e demanda da força de trabalho baseado em fatos dos mercados interno e externo de talentos.
- Use a inteligência e capacidade de análise da força de trabalho para alimentar o seu processo de tomada de decisão.
- O *business case* e ROI das estratégias de talento são mensuráveis e podem prover razões fortes para mudança.

# Tabela Periódica de Talentos

## Soluções e Catalisadores

### Talento e Trabalho

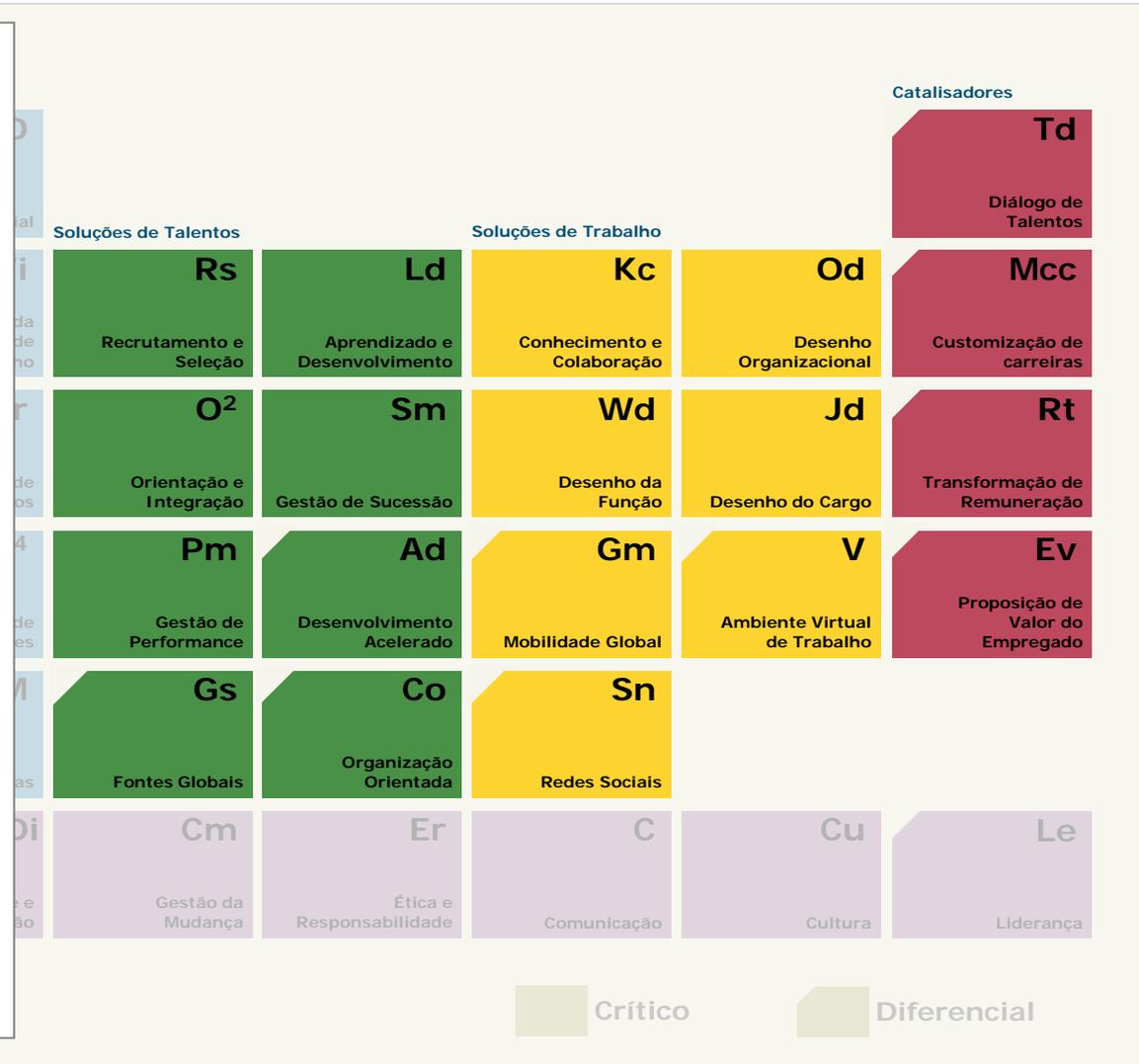
- Baseado em Talento – impacta a efetividade e desenvolvimento dos trabalhadores.
- Baseado em Trabalho – impacta em que, quando, onde e como trabalhar.

### Crítico e Diferencial

- Elementos Principais – suportar o ciclo de vida dos trabalhadores *Críticos* ao negócio.
- Elementos Diferenciais – ter alto potencial para direcionar vantagens competitivas.

### Catalisadores

- Elementos que têm um potencial especial para acelerar a performance.
- Possibilita desenvolver os elementos *Diferenciais* mais rapidamente que as outras soluções.



# Tabela Periódica de Talentos

## Infra-estrutura de Talentos



# Cenário do Tendência #3 – Liderança Futura

## O que está acontecendo?

**Os estilos de liderança estão incorporando novas e diferentes técnicas que serão necessárias para um trabalho eficaz entre diferentes gerações**

Com quatro diferentes gerações no local de trabalho, os líderes terão de comunicar, influenciar e gerir indivíduos com base em uma sólida compreensão das diferenças entre gerações.

**Necessidade crescente por futuros líderes que desenvolvam uma perspectiva global e sensibilidade cultural**

A tendência atual das corporações globais é a exigência de líderes globais (ou seja, líderes que entendam mercados que estão além de seu próprio território, além de examinar seu próprio mercado, olhando para o mundo ao invés de um único país). Estes líderes globais compreendem a necessidade de diversificar as fontes de informação antes de tomar decisões. Além disso, eles entendem a necessidade de se comunicar com sensibilidade cultural.

**Importância crescente de que os líderes fomentem a criatividade de seus colaboradores**

As corporações como direcionadoras de Inovação, requerem líderes que criem ambientes que encorajem o compartilhamento de novas idéias. Isto inclui respeito social/profissional e tolerância para visões de mundo abrangentes, abertura para troca de idéias e opiniões, desenvolvimento de políticas, procedimentos, valores e remuneração que encoraje remuneração.

## O que é importante?

Os líderes de hoje podem não estar preparados adequadamente para liderar a força de trabalho de amanhã, isto pode resultar potencialmente em desnecessária perda de Talentos e produtividade.

## Como posso me preparar?

Invista em programas de desenvolvimento da liderança com foco em diferenças entre gerações, estilos globais de liderança e promoção da criatividade dos colaboradores.

Atualize a estratégia de recrutamento, programas de planos de sucessão e modelos de competência endereçados para se preparar para as tendências de novas competências de liderança.

Leve em consideração estratégias que encorajem contribuições não-hierárquicas.

G<sup>4</sup>

Estratégia de  
Gerações

Ta

Avaliação de  
Talentos

Rs

Recrutamento e  
Seleção

Sm

Gestão de Sucessão

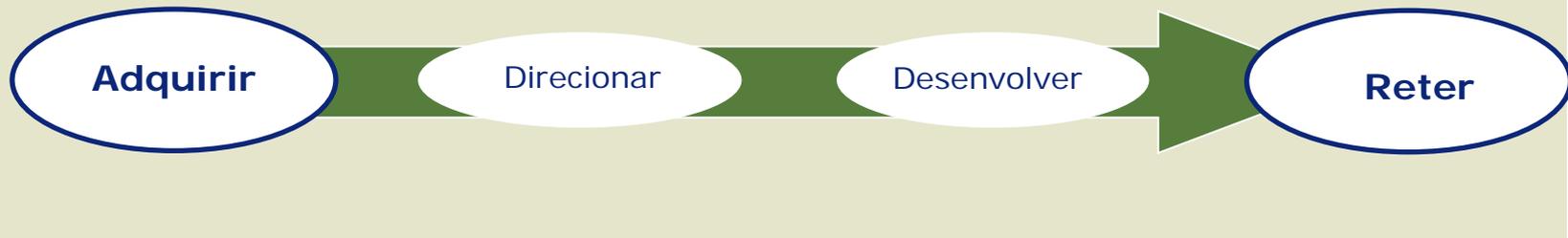
# Índice

- **Panorama Empresarial e do Governo Federal**
- **Tendências do Mercado de Talentos**
- **Gerações: Baby Boomers, X e Y**
- **A Fórmula do Talento**
- **Plano de Retenção de Talentos**

# Plano de Retenção de Talentos

## O Processo tradicional de administração de talentos

### O Processo Tradicional de Administração de Talentos

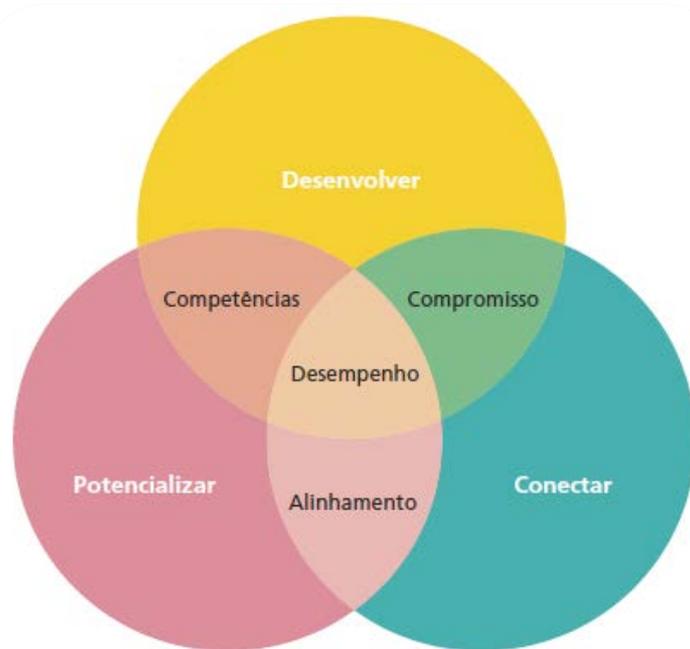


- **Abordagens tradicionais:**

- Não oferecem às pessoas e/ou organizações a flexibilidade necessária para seu crescimento.
- São caras (empresas americanas gastam 50 vezes mais em recrutamento do que em treinamento).
- Focam medidas em resultados, ao invés do que realmente importa ao talento.
- Não chegam a identificar o local onde realmente o valor é criado.
- Geralmente estão desalinhadas aos objetivos estratégicos globais, como metas estratégicas e construção de marca da empresa.

# Plano de Retenção de Talentos

- O **Modelo de Gestão de Talentos** da Deloitte tem como base a integração de três ações fundamentais, que atuam pelo fortalecimento das competências, do compromisso e do alinhamento dos profissionais. Seu objetivo é criar mecanismos capazes de responder ao desafio de atrair, reter e desenvolver os melhores profissionais do mercado.

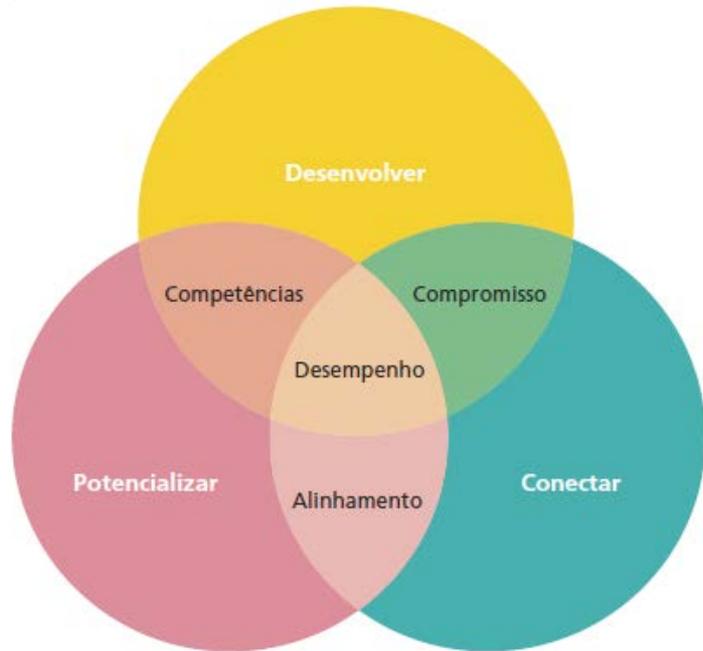


- Desenvolver: apoiar os profissionais na aquisição das competências necessárias e favorecer o crescimento na empresa, tendo em conta que a capacitação é apenas uma pequena parte desse processo;
- Potencializar: apoiar os profissionais a encontrar o espaço adequado para o desenvolvimento de todo o seu potencial e propiciar as mesmas experiências que lhes permitam liberar sua essência pessoal;
- Conectar: facilitar a conexão do profissional com outras pessoas-chave na realização de seu trabalho, o que implica em manter foco na maneira pela qual os indivíduos interagem e colaboram na empresa.

# Plano de Retenção de Talentos

## Modelo de Gestão de Talentos

## Desenvolver os Talentos



### O que implica?

### Qual o valor para a organização?

### Condições para o sucesso

- Oferecer aos empregados experiências enriquecedoras
- Desenvolver “interações intencionais”
- Oferecer formas de “Coaching” e “Mentoring”
- Gerar formas de aprendizagem

- Acelerar o aprendizado
- Facilitar a tomada de decisões de qualidade
- Envolver os empregados
- Gerar maior flexibilidade e respostas

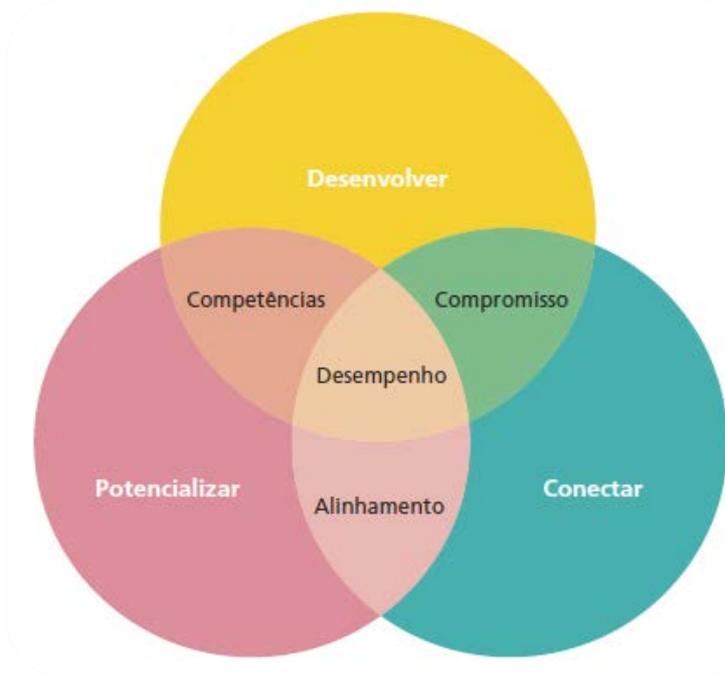
- Vínculo claro à estratégia da organização
- Liderança no processo
- Tempo e permissão para aprender
- Espaço para aprender (físico e virtual)
- Variedade nas oportunidades de desenvolvimento
- Retroalimentação Efetiva

Apoiado pelos sistemas de Capital Humano

# Plano de Retenção de Talentos

## Modelo de Gestão de Talentos

## Potencializar os Talentos



### O que implica?

- Organizar e preparar talentos para que possam atuar na organização, considerando as pretensões pessoais
- Ajudar os empregados a buscar proativamente “seu lugar”
- Adotar uma mentalidade “tolerante à diversidade”

### Qual o valor para a organização?

- Incremento no otimismo, entusiasmo, compromisso
- Reduzir o “custo” de empregados desmotivados
- Reduzir as ausências
- Reduzir os custos de capacitação

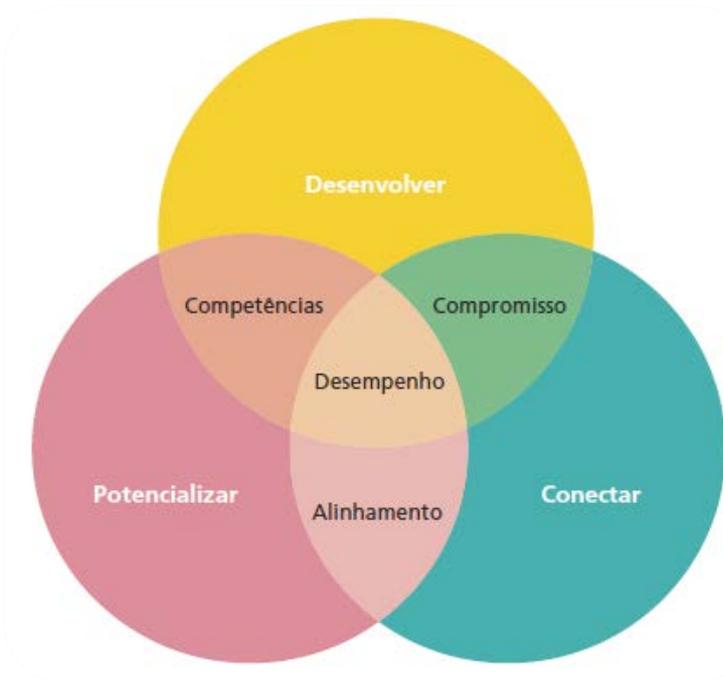
### Condições para o sucesso

- Mudança Cultural
- Comunicação de estratégias e objetivos
- Informação para “conectar” os empregados com as posições que ofereçam desenvolvimento de seu potencial máximo
- Transparência
- Apoio: infraestrutura, apoio aos níveis de gerência

Apoiado pelos sistemas de Capital Humano

# Plano de Retenção de Talentos

## Modelo de Gestão de Talentos



## Conectar os Talentos

O que implica?

Qual o valor para a organização?

Condições para o sucesso

- |  |  |   |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Conectar:</b></li> <li>- Gente e Idéias</li> <li>- Gente com Gente</li> <li>- Gente com Objetivos</li> <li>• Criar “redes intencionais”</li> <li>• O aprendizado é de natureza social</li> <li>• “a quem” recorremos habitualmente</li> <li>• Melhorar a qualidade das interações</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhora o desempenho</li> <li>• Qualidade e rapidez na tomada de decisões</li> <li>• Melhora o aprendizado e o fluxo de conhecimento</li> <li>• Incrementa a criatividade e inovação</li> <li>• Maior compromisso dos empregados</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tempo, espaço e autorização para “conectar”</li> <li>• Responsabilidade em realizar as conexões</li> <li>• Entender os fluxos de conhecimento “sobre quem conectar”</li> <li>• Oferecer as condições para que o conhecimento possa ser compartilhado e usado (espaços físicos e virtuais)</li> </ul> |
|--|--|---|

Apoiado pelos sistemas de Capital Humano

# Deloitte.



**Vicente Picarelli Filho**  
**Telefone: 011-51561059**  
**011-96510150**  
**[vpicarelli@deloitte.com](mailto:vpicarelli@deloitte.com)**