



# Como melhorar rapidamente seu banco de talentos

Por Alan Bird, Paul DiPaola, Lori Flees, Marcial Rapela  
André Nogueira, Juliana Bondarczuk e Tiago Lopes

**BAIN & COMPANY**

Alan Bird, Paul DiPaola, Lori Flees e Marcial Rapela são sócios da Bain & Company nos escritórios de Londres, Nova Iorque, Los Angeles e São Paulo, respectivamente.

André Nogueira, Juliana Bondarczuk e Tiago Lopes são consultores do escritório de São Paulo da Bain & Company.

## Acelerando sua máquina de talentos

A “guerra por talentos” é (ou deveria ser) um item permanente na agenda da maioria dos CEOs. Muitos chegam ao ponto de tomar para si a responsabilidade de encontrar e desenvolver as pessoas necessárias para ocupar posições estratégicas em suas organizações.

Construir uma organização rica em talentos é por si só um desafio de vários anos. No entanto, três ações específicas podem gerar impacto imediato no “banco de talentos” de uma empresa e também criar as bases para o desenvolvimento de uma estratégia de longo prazo:

- A primeira é quantificar o banco de talentos. Poucas empresas têm uma idéia clara da falta de talentos que enfrentam. Um trabalho analítico rigoroso traz o desafio à tona: rapidamente o problema passa a fazer parte da agenda de todos, incluindo o comitê executivo, e não apenas do departamento de recursos humanos.
- A segunda ação é entender a fundo os talentos já existentes. Muitas empresas não sabem quem são seus melhores recursos nem os colocam em posições nas quais podem exercer um maior impacto. Tais erros podem prejudicar fortemente uma empresa em uma economia em desaceleração.
- A terceira ação, geralmente negligenciada, é reduzir a demanda por talentos. Organizações que simplificam seus processos e distribuem responsabilidades com maior clareza conseguem simultaneamente manter seus custos sob controle e aproveitar ao máximo os talentos que já possuem.

Juntos, estes três passos ajudam líderes a enfrentar rapidamente os desafios em termos de pessoas e a conquistar o comprometimento de longo prazo dentro da organização. Este passo é necessário para sustentar o fluxo de investimentos e atrair novos talentos. Vamos avaliar melhor cada uma destas ações.

## Quantificando a oferta e a demanda por talentos

Uma lacuna de liderança é, por definição, a diferença entre a oferta e a demanda por talentos e deve ser avaliada tanto agora quanto no futuro. Esta diferença é melhor entendida por meio de uma análise metódica da situação atual e

projeções cuidadosas da evolução provável para os próximos meses e anos (Figura 1).

Para analisar a oferta, deve-se iniciar compreendendo o básico. Quantos líderes você possui? Qual é o ritmo de recrutamento e promoção? Qual é a rotatividade – desejada e indesejada – e as aposentadorias esperadas? Que fatores afetam recrutamento, promoção e rotatividade no futuro próximo (por exemplo, aposentadorias antecipadas podem ser menos atrativas no caso de uma crise econômica)? Estas análises podem ser feitas por região, unidade de negócios, unidade funcional ou área de competência. Estes resultados fornecem um rico painel de dados que permitem construir ou validar uma projeção de suprimento de talentos (analisar a lacuna de liderança desta forma ajuda a identificar os pontos críticos que requerem atenção imediata).

Já a demanda começa com uma análise diferente. Como o negócio vai evoluir em um, três, cinco anos? De quantos líderes você precisará em cada unidade, geografia ou área funcional e que tipos de habilidades estas pessoas precisarão ter? A harmonização da oferta com a demanda mostra, em termos amplos, para quais posições a necessidade de talentos é mais aguda. Ela também ajuda a atenuar os efeitos de eventuais crises econômicas - alguns negócios ou regiões tendem a crescer nos próximos anos, porém outros não crescerão; desta forma, podem ser exportadores ou importadores de talentos da organização. Uma análise detalhada da demanda mostrará os dois lados da moeda e ajudará a evitar a armadilha de fazer premissas erradas para o impacto da desaceleração da economia nas necessidades e fontes de talentos para a empresa como um todo.

Qualquer análise de oferta versus demanda por talentos de liderança precisa estar fundamentada em um entendimento claro da estratégia da empresa. Tentar avaliar as necessidades sem uma estratégia bem definida – e sem ter uma organização alinhada com a estratégia – é como montar uma banda sem antes definir o tipo de música que você quer tocar.

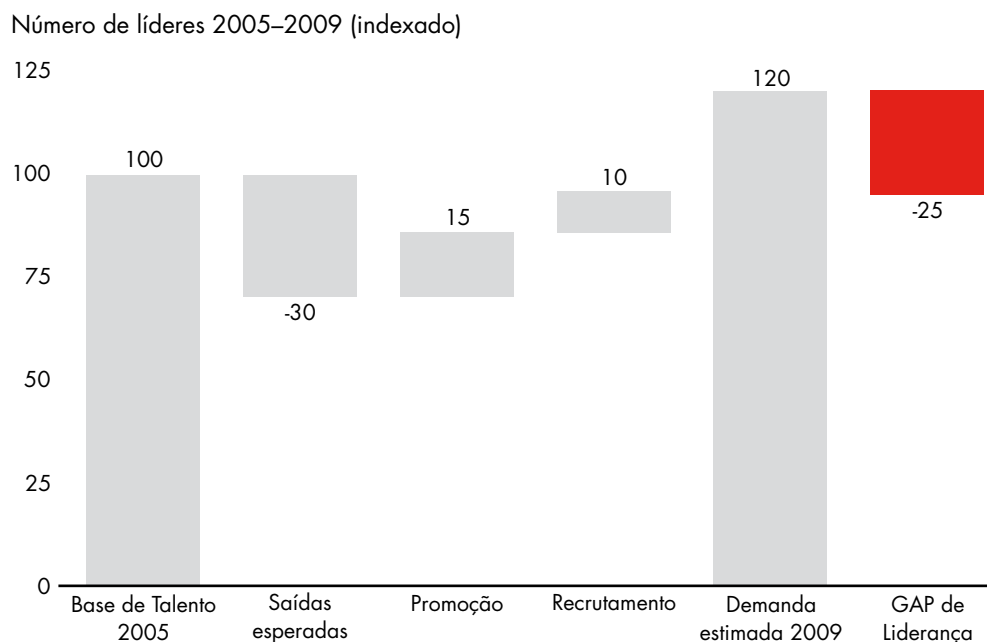
Estratégias não se sustentam sozinhas, e companhias cujos mercados se desenvolvem rapidamente tendem a concentrar seus esforços na busca por indivíduos com habilidades que a organização não possui no momento. Empresas

---

Estes três passos ajudam líderes a enfrentar rapidamente os desafios em termos de pessoas e a conquistar o comprometimento de longo prazo dentro da organização

---

**Figura 1: Quantificar o “GAP” ajuda a entender o banco de talentos**  
 (A companhia sul-africana descobriu que enfrentava um gap de 25% na liderança em face do plano de crescimento estabelecido)



de telecomunicações sem fio, por exemplo, viram seus negócios mudarem em pouco tempo de comunicação de voz para vídeo e dados e, por isso, buscaram pessoas com experiência em mídia. Empresas de infraestrutura de telecomunicações, por sua vez, são cada vez mais dependentes do que nunca de softwares proprietários: por isto, buscam engenheiros de software com experiência no desenvolvimento de propriedade intelectual. Turbulências são momentos ideais para contratar pessoas hábeis e com experiência para implementar as estratégias de desenvolvimento.

Uma vez entendidas as necessidades atuais, é importante também projetar as necessidades futuras de acordo com a situação específica da companhia. Uma empresa de mineração baseada na África do Sul, por exemplo, estava sob pressão para melhorar tanto seu desempenho operacional quanto seus níveis de segurança e necessitava urgentemente de gerentes de mina, engenheiros e técnicos para

suportarem essas mudanças. Ela também estava comprometida com a contratação de no mínimo 40% de gerentes sul-africanos. Para fazer tudo isso de maneira eficiente, a companhia definiu quais eram os papéis de liderança e quais habilidades cada um deles exigia. Depois, avaliou os potenciais novos líderes e usou um modelo para prever sua progressão dentro da empresa. O resultado foi um diagnóstico claro tanto das competências da liderança quanto das deficiências de cada cargo estratégico (a Figura 1 mostra um resumo desta análise. Os números reais foram indexados para proteger a confidencialidade dos dados).

É importante frisar que uma análise detalhada da lacuna de liderança requer quantidades significativas de dados; portanto, a qualidade dos processos relacionados a talentos é chave. Os gerentes precisam avaliar o número de posições que podem ser preenchidas por recrutamento externo, a retenção dos contratados, as taxas de promoção, desempenho e demissão por posição e

nível, entre outros. A análise destas informações mostra boa parte das forças e fraquezas do processo de oferta de liderança de uma empresa. Os gerentes normalmente se fazem perguntas como: “Nossos esforços de recrutamento estão produzindo taxas de promoção na média ou acima da média? Quais áreas têm a maior quantidade de baixas performances? Por que não promovemos mais gerentes?” As melhores análises evidenciam uma variedade de lacunas a preencher – por função, nível e ano – por tipo de habilidade, desempenho (quantidade de colaboradores de alto, médio e baixo desempenho), posições abertas e recrutamento (ex. estamos recrutando o número necessário de gerentes?).

Em nossa experiência, ao quantificar esta lacuna minuciosamente, a empresa clarificará o tamanho do desafio imposto para os executivos. Eles começarão a entender que não conseguirão cumprir com suas responsabilidades a não ser que melhorem o suprimento de líderes do negócio – iniciando o mais rápido possível. Neste momento, os processos que os ajudam a alcançar este objetivo – recrutamento e acompanhamento de desempenho, entre outros – ganham uma nova importância. Por exemplo, uma falha no recrutamento de gerentes de primeiro nível normalmente leva a um incremento no esforço de recrutamento de recém-formados e também a melhorias nos programas de treinamento de gestão. Outras lacunas podem salientar a importância de reter os melhores talentos da companhia. Na Motorola, por exemplo, análises detalhadas revelaram prováveis faltas de pessoal em posições médias e seniores. Isso não apenas deflagrou melhorias nos esforços de recrutamento, mas também reforçou o foco em desenvolvimento e retenção de executivos que já estavam na empresa.

### Aproveitando melhor o talento disponível

Costumamos perguntar aos CEOs quantas das posições críticas em suas organizações são ocupadas por executivos que eles enxergam como talentos de ponta. É surpreendente o número dos que têm dificuldade em responder a esta questão. Aqueles que conseguem, normalmente revelam um descasamento preocupante: a maioria das posições críticas é preenchida por profissionais de desempenho mediano e, em alguns casos, por aqueles com desempenho fraco, enquanto

muitos daqueles com alto desempenho são alocados em posições menos críticas (A Figura 2 demonstra este resultado).

Alguns anos atrás, em uma multinacional de tecnologia, mais de 40% dos profissionais identificados como de alto desempenho estavam em posições não-críticas, enquanto menos de 40% das posições críticas eram ocupadas por profissionais de alto desempenho. Este tipo de disparidade é comum. Em nossa pesquisa com 760 empresas em seis continentes, realizada em 2008, menos de 25% dos respondentes concordaram fortemente que “nossas melhores pessoas estão nos cargos onde adicionam maior valor”.

Unir alto desempenho com papéis-chave normalmente envolve três passos. **O primeiro passo** é identificar estes papéis. Quais posições fazem a maior diferença no desempenho do negócio dependendo do calibre das pessoas que as ocupam? Em quais papéis um profissional com alto desempenho terá mais impacto comparado a um de desempenho mediano? Estes papéis normalmente são na linha de frente e podem estar em qualquer lugar na organização – finanças, vendas, operações – dependendo das prioridades estratégicas da companhia.

Quando a empresa de transportes marítimos Maersk estava expandindo seus negócios na China, um mercado estratégico, ela utilizou quatro critérios amplos para identificar as posições críticas: o impacto financeiro da posição, o seu grau de complexidade, sua influência no relacionamento com clientes e seu impacto no desenvolvimento de novos talentos. A empresa também analisou detalhadamente as áreas onde planejava crescer e as habilidades necessárias para executar a estratégia. Por exemplo, muitos papéis críticos estavam relacionados ao emergente mercado chinês de logística – transporte de produtos de centros econômicos crescentes no centro e no oeste chinês para os portos no sul e no leste. Algumas destas posições envolviam operar terminais em rios; outras envolviam iniciar parcerias com empresas de transporte chinesas. Todos papéis muito estratégicos, mas envolvendo habilidades bastante diferentes.

**O segundo passo** é ter um sistema rigoroso e realista para avaliar os funcionários. Quão bem cada indivíduo desempenhou sua função? Qual é

---

A maioria das posições críticas é preenchida por profissionais de desempenho mediano e, em alguns casos, por aqueles com desempenho fraco, enquanto muitos daqueles com alto desempenho são alocados em posições menos críticas

---

**Figura 2: A distribuição do banco de talentos alinha gestores mais talentosos às funções críticas à missão e estratégia da empresa**

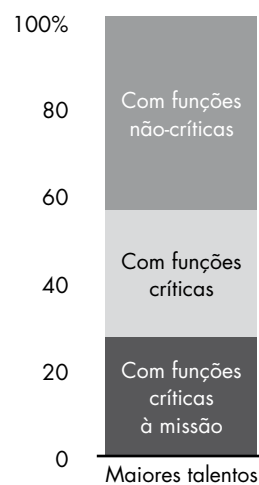
**Pelo mapeamento dos gestores que ocupam funções críticas**

Porcentagem de funções



**... as empresas podem alocar o talento disponível de forma mais efetiva**

Porcentagem de líderes



seu potencial? As empresas precisam de pessoas com habilidades de liderança, administrativas e técnicas. É muito raro o indivíduo que seja extraordinário nas três áreas, mas a empresa precisa saber quais são as forças e fraquezas de seus funcionários. Então, é necessário saber quais indivíduos desempenham seus papéis de forma consistente com os valores e com a cultura da empresa. Jack Welch, nos seus últimos anos de General Electric, declarou que não era suficiente para os gerentes da companhia apenas cumprirem as metas, eles tinham também que viver os valores da GE.

A chave para responder a todas estas questões sobre pessoas é um processo efetivo de acompanhamento de desempenho. A maioria das empresas possui os elementos de avaliação de desempenho, e algumas partes deste processo podem ser de primeira linha. No entanto, nenhum destes sistemas funciona bem se não levar a consequências reais. Se diferentes avaliações realmente levarem a diferentes caminhos – oportunidades de carreira, acompanhamento, compensação, esforços de

retenção e similares –, então os gerentes (e todos os demais níveis da organização) levarão as avaliações a sério. Eles tenderão a fazer as avaliações de desempenho face a face no prazo correto e evitar o vício da “inflação de notas” (classificar um profissional “mediano” como “bom”, ou um profissional “bom” como “ótimo”). É um ciclo virtuoso: as consequências levam a resultados de alta qualidade e resultados de alta qualidade reforçam a percepção de que as consequências são justas. Se não houver consequências em função das avaliações, os gerentes irão encarar o processo de avaliação de desempenho como mera burocracia.

Recentemente, ajudamos uma grande empresa brasileira do setor agrícola a implantar práticas de avaliação de desempenho de acordo com essas linhas, estabelecendo critérios claros para a avaliação de seus gerentes. Com a metodologia empregada, a alta gestão passou a identificar quem são as pessoas de melhor desempenho, quais habilidades possuem e quais devem ser trabalhadas para maior aprimoramento. Além disso, empregados com desempenho

de ponta são alçados a posições em que podem desempenhar papéis de liderança e contribuir com o resultado. Já empregados com desempenho insatisfatório são conduzidos a um acompanhamento próximo como oportunidade para melhoria, e, caso não consigam, são eventualmente desligados. Após três ciclos anuais rigorosos de avaliação (e consequências), o sistema ficou robusto, arraigado na organização, e a qualidade dos talentos alocados às posições-chave cresceu visivelmente.

A empresa de mineração sul-africana, citada anteriormente, também teve que reformular suas práticas de avaliação de desempenho de acordo com estas linhas. Inicialmente, 80% dos empregados eram avaliados como acima da média, apesar do desempenho ruim da empresa como um todo. Gerentes seniores não sabiam quem eram as pessoas mais fortes e nem quais habilidades elas possuíam. Mesmo com a “inflação de notas”, menos de 20% das posições críticas eram preenchidas por profissionais com desempenho de ponta.

Para romper o ciclo, os executivos começaram a tornar as consequências de desempenhos bons e ruins mais evidentes. Eles deixaram claro que a inflação de notas não seria tolerada. Aqueles com alto desempenho não receberam apenas aumentos nos salários, mas também melhores opções de treinamento, desenvolvimento de carreira, promoções e pacotes de retenção. Já aqueles com notas baixas receberam mentoria para recuperação e alguns, eventualmente, foram desligados. Com um forte comprometimento do CEO, os gerentes da empresa tinham o apoio necessário para implementar rapidamente o novo sistema. Este tipo de ciclo virtuoso faz com que o sistema e as pessoas sintam as consequências de forma justa e robusta.

O **terceiro passo**, após identificar as posições críticas e avaliar realisticamente os funcionários, é a implementação, ou seja, colocar as pessoas certas nos lugares certos. As questões mais complicadas incluem: i) como tirar indivíduos de posições em que atualmente eles apresentam um alto desempenho; ii) como unir as oportunidades com as preferências de um gerente talentoso e iii) como harmonizar a política de remuneração para líderes locais e expatriados. Muito da prática e do pensamento administrativo se dedicam a explorar estas questões, e não vamos nos alongar nelas exceto para frisar que algumas

empresas que se destacam na oferta de talentos descobriram formas muito criativas de resolvê-las.

Considere, por exemplo, o problema de quem é o “dono” do banco de talentos e, por isso, responsável pelas decisões de alocação. Muitas empresas dizem que seus talentos devem ser um recurso global: o centro corporativo tem a responsabilidade e a autoridade de administrar a carreira destes indivíduos. Uma conhecida multinacional do setor de produtos farmacêuticos e cuidados com saúde tem uma abordagem diferente. Lá, cada unidade de negócios é dona de seus recursos. Em seu modelo de negócios, o diretor administrativo de cada país tem a palavra final sobre a liberação de um indivíduo para um novo papel. Essa prática se alinha com o processo de definição estratégica em que as estruturas regionais são responsáveis por desenvolver estratégias alinhadas às orientações globais. A estrutura de cada região procura garantir:

- Atendimento a todos os stakeholders envolvidos
- Adequação dos modelos de negócio aos desafios apresentados
- Presença de capacidades e recursos necessários ao cumprimento dos objetivos estratégicos

Enquanto isso, cada país também endereça de forma independente quais são seus pilares críticos em relação aos quais precisa definir seus objetivos locais e analisa se tem as pessoas necessárias. Assim, as operações de cada país e as estruturas regionais se envolvem num diálogo construtivo sobre a estratégia enquanto garantem as capacidades, os recursos e as pessoas necessárias.

Um segundo problema é como líderes talentosos podem equilibrar seus próprios interesses com os da organização. A empresa de serviços petrolíferos Schlumberger desenvolveu uma abordagem única para esta questão potencialmente perigosa, em uma indústria onde talentos são muito disputados. A Schlumberger mantém um banco de dados de “perfis de carreira” que permite unir os interesses dos líderes em ascensão com as necessidades da empresa. Isto encoraja engenheiros e profissionais de alto desempenho de diversas áreas a trabalharem por um tempo no departamento de recursos humanos para

---

Com um forte comprometimento do CEO, os gerentes da empresa tinham o apoio necessário para implementar rapidamente o novo sistema. Este tipo de ciclo virtuoso faz com que o sistema e as pessoas sintam as consequências de forma justa e robusta

---

---

Quando as análises revelam uma falta de sucessores no curto prazo, os líderes podem colocar em prática alguns planos de desenvolvimento acelerado e colocar aqueles “desenvolvedores de talentos” em posições que garantam que os negócios não desacelerem por falta de líderes.

---

entender a importância do talento e a abordagem da companhia para este tema.

Os engenheiros e gerentes da Schlumberger sabem desde o início que passarão algum tempo trabalhando em lugares remotos e, por vezes, desagradáveis. Por isso, a empresa permite que planejem suas carreiras com antecedência. Um funcionário pode solicitar, por exemplo, para não ser alocado em locais remotos por três ou quatro anos enquanto seus filhos são muito jovens. Porém, quando este período termina, a empresa sabe que pode contar com este funcionário para assumir uma nova posição, possivelmente em um local distante. Graças a esta política, a empresa aumentou substancialmente seu número de engenheiros, notadamente mulheres, e tem uma gama de pessoas disponíveis quando surge um novo projeto.

Um resultado interessante desta abordagem é que ela normalmente encoraja o CEO e os líderes seniores a correr mais riscos com estrelas em ascensão por meio de promoções aceleradas. Isto também tende a aumentar a qualidade da assistência e do auxílio fornecidos por executivos mais seniores. Quando as análises revelam uma falta de sucessores no curto prazo, os líderes podem colocar em prática alguns planos de desenvolvimento acelerado e colocar aqueles “desenvolvedores de talentos” em posições que garantam que os negócios não desacelerem por falta de líderes.

### **Reduza a demanda por talento**

A resposta mais comum para uma lacuna na oferta de líderes é incrementar os esforços de recrutamento, reforçando os laços com universidades e outras fontes de talento. Também podem ocorrer movimentos imediatos de contratação no mercado para preencher os espaços que não podem ser ocupados com recursos internos. Alguns esforços mais visíveis de recrutamento mostram um maior comprometimento em acelerar o suprimento de talentos.

Todas estas medidas são essenciais para preencher os vazios de longo prazo. Porém, expandir as fontes de recrutamento pode levar de dois a três anos para começar a dar resultados. No meio tempo, as empresas têm outro desafio importante, ao qual normalmente não se dá muita atenção: diminuir sua demanda por talentos. Com o redesenho da organização e

das operações de forma a reduzir a necessidade por líderes muito capacitados e experts em áreas técnicas, é possível reduzir esta demanda, muitas vezes rapidamente (Figura 3). As duas maneiras mais efetivas de reduzir a demanda são diminuir a complexidade da organização e redesenhar as funções com o objetivo de usar mais efetivamente as habilidades dos gestores. Estas medidas não apenas reduzem a demanda por talentos, mas também ajudam as empresas a melhorar sua produtividade.

Com o tempo, a complexidade inevitavelmente se enraíza em todos os cantos da organização. Em muitos casos, é uma consequência natural do sucesso do negócio. Produtos e serviços se multiplicam, infinidades de opções são oferecidas aos clientes; porém, a complexidade normalmente traz consequências não-previstas. O número de gerentes cresce vertiginosamente, adicionando novas camadas entre o CEO e a linha de frente e reduzindo o número de reportes diretos de cada gerente. Os papéis de decisão e as responsabilidades ficam pouco claros. A burocracia prolifera. A empresa perde ritmo e o moral da equipe diminui.

As empresas podem reduzir a complexidade em todas essas frentes. Na parte organizacional, podem analisar a relação de colaboradores por nível de liderança, comparando sua estrutura com benchmarks da indústria à qual pertence, e, assim, reduzir o número de gerências de forma adequada. Também podem simplificar o processo decisório eliminando estruturas regionais quando possível. Se a empresa estiver disposta a absorver algum risco adicional, pode-se, também, eliminar a complexidade e liberar talentos simplesmente elevando os valores mínimos para projetos que necessitam de avaliação detalhada para serem aprovados. Vamos supor que uma empresa requeira análises detalhadas e rigorosas para aprovar cada projeto que custe acima de US\$2 milhões. Muitos gerentes caros e analistas irão passar bastante tempo revendo estas propostas. Se o limite mínimo fosse alterado para US\$ 5 milhões, o número de propostas a serem revistas iria diminuir e a companhia precisaria de menos pessoas fazendo estas análises (por outro lado, o risco assumido aumentaria). Reduzir complexidade diminui custos e melhora a produtividade; além disso, também melhora a retenção das pessoas, que sentem que podem



**Figura 3: Redesenhar o trabalho para reduzir a demanda por talentos**

entregar mais.

As companhias normalmente redesenham e aumentam o escopo das funções porque acreditam que as pessoas nestas funções irão percebê-las como mais desafiadoras e, por isso, mais gratificantes. No entanto, esta é uma visão simplista; o que realmente interessa é que as pessoas sintam que estão investindo seu tempo em tarefas importantes. Alguns anos atrás, estudamos duas cadeias de varejo de produtos eletrônicos. Em uma delas, cada gerente de loja era o “rei” de seu domínio, tendo influência na escolha do sortimento de produtos na loja, na infraestrutura, no uso de displays para liquidações e em muitos outros elementos. Na outra cadeia, os gerentes operavam sob regras mais rígidas. A companhia determinava o modelo de negócios, a disposição da loja, as ferramentas e os produtos – e os gerentes só tinham que se preocupar em entregar o melhor serviço possível e os maiores lucros.

Surpreendentemente, os gerentes da segunda cadeia se sentiam mais satisfeitos e poderosos do que os seus pares da cadeia em que o gerente era o “rei”. As regras rígidas permitiam que eles focassem no que de fato é mais importante

– seus clientes e funcionários. Os gerentes da primeira cadeia dispersavam seus esforços em muitas direções e por isso se sentiam frustrados. Do ponto de vista da companhia, reduzir a complexidade do trabalho reduziu sua demanda por talentos. Para cada loja, podiam contratar alguém qualificado para trabalhar seguindo regras bem definidas ao invés de ter que buscar indivíduos mais raros, que conseguem administrar o negócio inteiro. Em troca, estes indivíduos mais raros ficavam disponíveis para assumir posições como as de gerentes regionais.

As empresas podem reduzir a complexidade dos cargos de diversas maneiras. Os gerentes de mina da empresa de mineração sul-africana citada anteriormente tinham o título de gerentes de unidade de negócios. O posto incluía responsabilidades que iam muito além de suas qualificações para a mina, como, por exemplo, trabalhar com comunidades locais carentes e administrar hospitais e alojamentos para funcionários. Quando a empresa começou a disponibilizar assistentes administrativos para as tarefas além da mineração, os gerentes passaram a ter mais tempo disponível para as tarefas para as quais suas habilidades eram indispensáveis. Uma segunda melhoria envolveu os padrões de

---

A liderança sênior tem também de perseguir medidas de longo prazo como cultivar novas fontes de talento e fazer da sua empresa o tipo de negócio ao qual as pessoas têm vontade de se unir e de dar o seu melhor desempenho

---

operação da companhia. No passado, cada mina ou planta de processamento operava conforme uma técnica diferente e tinha um estilo peculiar de trabalho, técnicas, padrões, equipamentos e métricas próprias. Gerentes que eram transferidos de uma mina para outra tinham que ser muito experientes apenas para começar o trabalho.

A companhia acreditava que poderia aumentar a produtividade fazendo os elementos técnicos serem consistentes de uma mina para outra. Após estudarem o modelo de franquias para o varejo e a indústria de serviços, desenharam as “regras do jogo de franquias”, conhecidas internamente como FROGs (“franchise rules of the game”). As FROGs padronizaram métodos, equipamentos, engenharia, planejamento e outras atividades de maneira que um gerente iniciando um trabalho em uma nova mina conseguiria enxergar e fazer o mesmo que em outras minas. Para evitar a burocracia que normalmente acompanha regras detalhadas como as FROGs, os próprios gerentes ajudaram a escrevê-las, resultando em um conjunto de regras que, de fato, fizeram a diferença.

Esta simplificação das operações da companhia teve um efeito duplo na necessidade por novas lideranças. Ela reduziu a demanda por talentos altamente qualificados, já que pessoas menos experientes puderam começar a assumir a posição de gerente de mina. As pessoas com mais qualificação ou experiência, por sua vez, puderam assumir tarefas com maior abrangência. Após esta mudança, o desempenho individual dos gerentes aumentou mais de 20%.

Num último exemplo, uma importante companhia aérea latino-americana recentemente precisou aumentar o número de voos para diversos países europeus. Sua estrutura nesses países era semelhante à habitual da indústria - um gerente com sua equipe para cada país ou mercado. No entanto, o crescimento desejado era muito grande, trazendo a necessidade de inovar. A empresa criou uma estrutura com um único gerente regional para toda a Europa. Para minimizar riscos de adaptação à cultura local, a empresa ainda manteve em cada mercado algumas funções responsáveis pelo contato com o cliente, mas centralizou todas as outras em um único local, adotando um centro de serviços compartilhados. A nova estrutura otimizou sua necessidade de talentos, eliminando atividades

duplicadas e reduzindo a necessidade de um gerente muito experiente em cada país. Além disso, permitiu seguir crescendo suas operações nessa região, tornando mais fácil compartilhar melhores práticas, reduzindo custos e estabelecendo uma gestão operacional mais simples que a da concorrência.

### **Aproveitando o fluxo de liderança**

Empresas que seguem os passos descritos neste artigo normalmente observam um impacto nas lacunas de lideranças nos primeiros seis a dezoito meses.

Estes passos não resolverão o problema da oferta de talentos por si só. A liderança sênior tem que perseguir medidas de longo prazo como cultivar novas fontes de talento e fazer da sua empresa o tipo de negócio ao qual as pessoas têm vontade de se unir e de dar o seu melhor desempenho. Mas os passos de curto prazo têm um efeito significativo. O diagnóstico revela problemas que precisam ser resolvidos no longo prazo, e todos os passos acima transmitem uma clara mensagem de mudança para todos na organização. Isto ajuda a melhorar o comprometimento e resolver o problema de suprimento de líderes no longo prazo.

De qualquer forma, enquanto a maioria das empresas enxerga a importância da oferta de talentos, elas ainda lutam para encontrar maneiras práticas de abordar este problema. Esta luta é por si só libertadora: de repente a empresa passa a focar em uma das tarefas mais importantes nos dias de hoje. Com um plano de talentos que complementa o plano de negócios, uma empresa tem muito mais chances de sucesso. 🔄

**Há problemas no banco de talentos? Dez perguntas para orientar a resposta:**

1. É possível quantificar o suprimento e a demanda por líderes, tanto agora como no futuro?
2. Sabe-se quantas posições críticas são ocupadas por talentos de ponta?
3. Sabe-se quais são as competências e deficiências de cada posição crítica?
4. Qual é a taxa de sucesso no recrutamento de candidatos 'estrela'?
5. Como as taxas de retenção para funcionários de alto e médio talento se comparam com os competidores?
6. Quão próximo a empresa está de atingir 100% de conformidade nos padrões e processos acordados para estabelecer metas, avaliar desempenhos e desenvolver talentos?
7. Pode-se definir e observar claramente as recompensas para indivíduos avaliados como de alto desempenho/potencial em termos de diferença no salário, taxa de desenvolvimento, investimentos em treinamento, acesso a executivos seniores e mentores, etc.?
8. Quão alta é a lealdade de empregados conforme medido pela pergunta "Qual a probabilidade de você recomendar nossa organização como um local para se trabalhar a um amigo ou parente"?
9. Nossos melhores executivos e unidades de negócio são fomentadores ou consumidores de talentos?
10. Conseguimos atingir nossos objetivos estratégicos ou liderança é uma restrição crítica?



## **O negócio da Bain é auxiliar empresas a aumentarem seu valor**

Fundada em 1973, sob o princípio de que os consultores devem medir seu sucesso com base nos resultados financeiros de seus clientes, a Bain trabalha com times de alta gestão e acionistas para superar competidores e gerar impactos financeiros substanciais e duradouros. Nossos clientes têm superado o índice de desempenho do mercado de ações historicamente numa proporção de 4:1 em termos de valorização.

## **Para quem trabalhamos**

Nossos clientes são tipicamente líderes obstinados e ambiciosos. Eles têm o talento, a vontade e a abertura necessários para serem bem-sucedidos. Eles não estão satisfeitos com o status quo.

## **O que fazemos**

Ajudamos empresas a identificar suas fontes de valor, criar mais valor, fazê-lo mais rapidamente e sustentar estratégias de crescimento por mais tempo. Auxiliamos os acionistas e a alta direção a tomar as grandes decisões: em estratégia, organização, operações, tecnologia, fusões e aquisições. Quando apropriado, trabalhamos em conjunto com os clientes para fazer acontecer.

## **Como fazemos**

Reconhecemos que ajudar uma empresa a mudar requer mais do que uma recomendação. Então, tentamos nos colocar no lugar de nossos clientes e focar em ações.

# **BAIN & COMPANY**

Rua Olimpíadas, 205 - 12º andar  
04551-000 - São Paulo - SP  
Tel.: 55 11 3707 1202  
E-mail: [marcial.rapela@bain.com](mailto:marcial.rapela@bain.com)

Para mais informações, por favor visite [www.bain.com](http://www.bain.com).