



ANA TEIXEIRA\*

# Os novos nómadas

**N**esta segunda parte tentarei transmitir a visão, experimentada por quem trabalha em mercados globais, dos factos que se antecipam venham a influenciar a obtenção e captação de capital humano no contexto da globalização e que podem afectar as empresas nas próximas décadas - vale a pena ficar com uma ideia da magnitude do problema que teremos que enfrentar.

É já notório que as empresas que se encontram preocupadas com a **captação de** quadros globais altamente qualificados já se vêm, elas próprias, envolvidas numa "guerra pelos talentos". Também o aumento da **concorrência** de companhias que recrutam além fronteiras **poderá** conduzir a uma "drenagem de cérebros".

A procura de capital humano com experiência global e atitude multicultural tem aumentado

A **colaboração económica** entre zonas fronteiriças tem aumentado. Dos 34 milhões de trabalhadores da UE que vivem em regiões fronteiriças, 1,4% ou 497.000 trabalham num país que não é o seu (números de 1999). **Aquisições** e fusões entre companhias internacionais, custos de infra-estruturas de comunicação a baixarem drasticamente, **deslocações** das estruturas de produção para países do alargamento europeu ou asiáticos, e políticas de migração mais flexíveis têm resultado em "drenagem" de cérebros **de certos países** e favorecido a **colaboração e partilha de mão-de-obra** entre países.

As **exigências e dificuldade** em desenvolver e **organizar** forças produtivas globais, assim como custos de **gestão**, contribuem para incrementar a mobilidade das forças de trabalho, os "nómadas globais", como comumente são chamados. Há **razões adicionais para procurar** talentos globais, tais como a **implementação, organização e gestão** de projectos, operações **start-up**, **lançamento de novos produtos, joint-ventures, fusões, reestruturações**. A globalização vem criar a necessidade de **cobertura internacional, estratégias** de alinhamento com a casa-mãe/sede, mais uma vez catapultando a saída de cére-

bro. As novas tecnologias e as economias tremendas que se podem fazer optando pelo **outsourcing**, por exemplo, de **call-centers e centros de tecnologia**, levam também à abertura de **megaestruturas internacionais**.

Se anteriormente **falávamos de expatriados** de longa duração, **bilhetes de ida sem volta**, actualmente falamos de executivos "móveis". As **deslocações internacionais** tendem a aumentar bem como as **missões de trabalho** globais e de curta duração.

A procura de custos eficientes de produção está também a **liderar a colaboração** e as trocas de capital humano entre países.

AS EXIGÊNCIAS  
E DIFICULDADE EM  
DESENVOLVER E  
ORGANIZAR FORÇAS  
PRODUTIVAS  
GLOBAIS, ASSIM  
COMO CUSTOS DE  
GESTÃO,  
CONTRIBUEM PARA  
INCREMENTAR A  
MOBILIDADE DAS  
FORÇAS DE  
TRABALHO, OS  
"NÓMADAS GLOBAIS"

Escassez de talentos com competências globais

Um talento global necessita de estar atento e ser conhecedor das diferenças culturais, focalizar-se nas competências globais, ter capacidade para criar uma **visão** comum intercultural, para trabalhar **remota** ou virtualmente com equipas constituídas por matrizes complexas e ter experiência em gestão da mudança. Verifica-se que há uma escassez destas competências chave, requeridas pelos **empregadores** para gerir operações globais. **Este facto** pode afectar as empresas empregadoras, pois compromete o **seu crescimento** económico, afecta as **estratégias** internacionais de crescimento, dificulta a **capacidade** de concorrer internacionalmente, remete para escassez de competências **chave** nos talentos críticos, políticas de **retenção** e captação de

quadros menos eficazes e aumento dos custos de recrutamento e **desmotivação** dos colaboradores.

Na próxima **edição** abordarei os desafios com que se irão confrontar as **empresas** e as direcções de **recursos humanos (RH)** para fazer **face a esta nova realidade** global.

Este artigo **não teria sido possível** sem a **colaboração preciosa** de Debby Lloyd e Maureen, da MRI Worldwide Corporate UK.

\*MASTER & MANAGING PARTNER DA MRI PORTUGAL  
E DOCENTE UNIVERSITÁRIA  
e-mail: ana.teixeira@mriwv.com.pt