



ANA TEIXEIRA\*

Um certo estilo

OS NOVOS NÓMADAS | CONT

## Os novos nómadas (III)

**A** pesar de se verem subir as taxas de desemprego ao longo da Europa e dos EUA, no nosso mundo em constante mudança há e haverá sempre (pelo menos de acordo com o paradigma que actualmente conhecemos, ainda que o futuro só a Deus pertença), falta de perfis com características particulares. A crescente globalização das economias, fusões e aquisições, deslocação de estruturas de produção para países onde a mão-de-obra é mais barata, entre outras, tem começado a gerar necessidade de novos perfis, com competências multiculturais, apontando para a necessidade de uma maior mobilidade entre países e para o crescente aparecimento dos chamados Novos Nómadas. Estes novos perfis encontram-se em escassez, e são procurados sobretudo por empresas e em sectores de actividade em que a mudança e globalização são mais visíveis, necessitando cada vez mais de incorporar colaboradores com mobilidade para além fronteiras, experiência e actuação global e multicultural. Foi este, na essência, o tema das duas últimas publicações.

Neste artigo iremos centrar-nos sobre o ponto de vista dos departamentos de RH que têm por missão gerir o capital humano e intelectual destas empresas e que se vêm a braços com este tipo de necessidade e realidade; RH de empresas sobretudo de cariz multinacional ou internacional ou nacionais que tenham no mercado internacional, pelas exportações, a sua grande expressão.

Iremos aqui ver algumas das dificuldades com que as direcções de RH se irão confrontar e as adaptações terão de começar a fazer face a esta nova realidade. Esta reflexão foi baseada nas intervenções multipaíses desenvolvidas pela MRI Worldwide, sobretudo na nossa experiência de recrutamento junto de um operador internacional de telecomunicações, envolvendo 383 recrutamentos multiculturais em 27 países e em funções como engenharia de telecomunicações, TI's, vendas e marketing, RH, áreas legal e financeira, serviço de apoio a clientes, operações e engenharia de redes.

Da experiência acumulada nestas missões multiculturais identificam-se vários desafios aos quais os RH têm de dar resposta, para que a captação dos talentos globais seja a mais eficaz e frutuosa:

- Este é um tipo de recrutamento centrado nos candidatos, com todas as dificuldades que daí advêm: são eles que ditam as regras uma vez que a oferta é escassa e a procura crescen-

te. Num recrutamento com estas características nada pode ser deixado ao acaso e todos os momentos devem ser planeados e preparados;

- É um recrutamento em que o "terreno de caça" é alargado e ultrapassa as fronteiras entre países, implicando mobilização de escritórios de vários países e fortes capacidades de comunicação interna; a comunicação deve fluir em tempo útil;

- É fundamental desenvolver boas ferramentas e competências de organização e planeamento de forma a gerar e dar resposta a um pipeline alargado de oportunidades/funções em aberto conjugadas com planeamento e gestão integrada das reformas, recrutamentos e recolocações;

- Reajustes ao recrutamento tradicional é essencial de forma a assegurar que o modelo de recrutamento é apropriado às necessidades. As fontes de candidatos têm de ser repensadas: as fontes tradicionais de profissionais começam a ser menos eficazes,

necessitando de ser mais sofisticadas de forma a atrair este tipo de talentos. Proactividade é imprescindível;

- O recurso a parceiros globais com capacidade de actuação e compreensão, quer à escala local/regional, quer global/mundial pode fazer a grande diferença entre a tempestade e a bonança; é fundamental que este seja flexível o suficiente de forma a poder adaptar-se às mudanças imprimidas

### NAS MISSÕES MULTICULTURAIS IDENTIFICAM-SE VÁRIOS DESAFIOS A QUE OS RH TÊM DE DAR RESPOSTA

pela organização parceira e tenha uma compreensão clara das estratégias e cultura do cliente;

- Fundamental é também a preocupação com a consistência da mensagem a passar aos profissionais/candidatos nas várias fases de contacto com os diferentes interlocutores: implica a definição de uma estratégia de comunicação harmonizada envolvendo os vários interlocutores da empresa;

- Uma missão desafiante será repensar as estratégias de retenção, geralmente menos eficazes pois pensadas à escala micro do país. Mais e mais colaboradores começam a desencantar-se com o seu trabalho, fruto da pressão para os resultados, aumentando consequentemente as tensões com as chefias. Será necessária uma intervenção mais consistente por parte dos RH, não só de suporte e apoio nas fases de pré e pós-recrutamento mas também de apoio após na integração dos profissionais e na gestão de conflitos.

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