

Artigo técnico

As melhores práticas para desenvolver uma fonte de talentos forte

Julho de 2012

Resumo Executivo

Relacionamentos sempre foram essenciais para o processo de recrutamento, mas com o surgimento das redes sociais profissionais e a crescente ênfase no recrutamento de talentos passivos – profissionais que não estão à procura de novas oportunidades e que compõem aproximadamente 80% da força de trabalho empregada em tempo integral¹ – o foco no cultivo de relacionamentos nunca foi tão intenso.

A formação de uma fonte de potenciais candidatos segmentados pode oferecer grandes vantagens no futuro. Você preencherá vagas com os melhores talentos mais rapidamente e não terá que iniciar cada nova pesquisa do zero. 82% dos líderes em atração de talentos informam que mantêm contato com potenciais candidatos, mesmo quando não estão contratando. Isso indica que profissionais do setor compreendem a importância da formação de fontes. Contudo, a ausência de ferramentas integradas, centralizadas e fáceis de usar criou obstáculos para as equipes de recrutamento em toda parte, e como resultado, a maioria das empresas não alcança os objetivos que levaram à formação da fonte em primeiro lugar.

Esse guia reforça a importância estratégica de construir uma sólida fonte de talentos e fornece dicas práticas para ajudar qualquer empresa a adotar por completo a oportunidade de criar sua própria fonte de talentos.

A formação de uma fonte de talentos é essencial para uma prospecção eficaz.

Conforme as empresas intensificam seus esforços para identificar e contatar os melhores candidatos – aqueles que têm o potencial de um dia se tornarem os líderes de suas organizações – elas frequentemente se deparam com um obstáculo. Depois de encontrar os talentos certos por meio de diversas fontes, como as empresas fazem para acompanhá-los, estabelecer relacionamentos significativos com eles e mantê-los interessados ao longo prazo, até que a oportunidade certa surja?

O ATS (sistema de acompanhamento de candidatos) tem sido a tradicional ferramenta utilizada por empresas de recrutamento para gerenciar candidatos que estão buscando recolocação ativamente. Mas o que acontece com todos aqueles potenciais candidatos que você encontrou ao longo do tempo, mas que ainda não passaram pelo processo formal de seleção? Os ATSs não foram criados para gerenciar contatos antes deles oficialmente se candidatarem. Além disso, com o ATS, não é possível atualizar as informações dessas pessoas em tempo real, como mudanças de cargo ou experiência.

O processo de seleção e o estabelecimento de relacionamentos com candidatos começa bem antes da candidatura ser introduzida no sistema. A formação de uma fonte de talentos é mais essencial do que nunca e as empresas de recrutamento encaram desafios significativos para estabelecê-las.

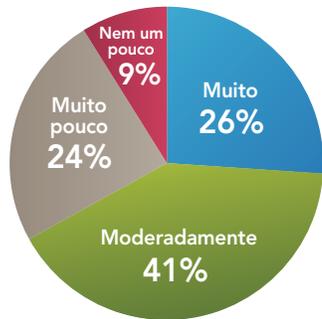
Segundo o Talent Acquisition Market Report (relatório do mercado de atração de talentos), elaborado em 2012 pelo Grupo Aberdeen, a principal ação estratégica para os profissionais de recrutamento e RH é “construir e expandir uma fonte de talentos, independentemente das atuais necessidades de contratação. Com o crescente alcance das mídias sociais, recrutadores estão buscando maneiras de serem mais proativos na formação de comunidades de talentos e gerenciamento das fontes de talentos.”

Apesar da importância crítica atribuída à prospecção em 2012, apenas 2% das empresas possuem uma abordagem de longo-prazo para essas iniciativas. O Grupo Aberdeen afirma que, tradicionalmente, fontes são formadas de caso a caso, com os esforços de recrutamento crescendo junto com a economia e diminuindo quando ela regride. Essa abordagem reativa deixa as empresas despreparadas para o futuro.²

Para começar, desperte o interesse de talentos passivos

O recrutamento bem-sucedido começa com o foco em talentos passivos; encontre maneiras de não apenas identificá-los e conectar-se a eles, mas também manter o interesse deles ao longo prazo.

Foco em talentos passivos¹



Até que ponto a sua organização de recrutamento foca a contratação de talentos passivos?

O que eles querem de uma fonte de talentos

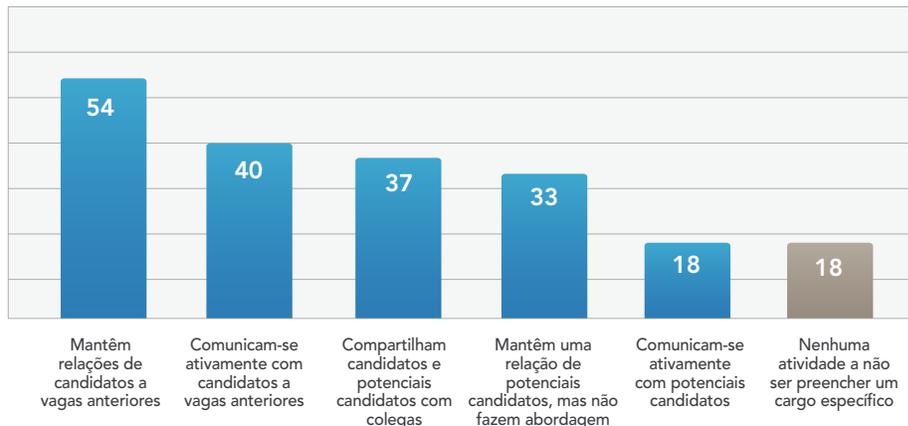
Os três recursos mais desejados em uma ferramenta por líderes em atração de talentos.⁴



Na pesquisa Global Recruiting Trends, conduzida pelo LinkedIn em 2011, dois terços dos líderes em atração de talentos informaram que dão ênfase à contratação de talentos passivos, enquanto 82% utilizam um ou mais métodos para manter uma interação contínua com esses candidatos passivos. Entre as principais táticas estão: manter uma lista de candidatos considerados interessantes (assim como aqueles que podem ser adequados para cargos futuros); manter um diálogo ativo com candidatos interessantes; e compartilhar potenciais candidatos com colegas.³

Fontes de talentos em ação

82% dos líderes em atração de talentos executam uma ou mais atividades relacionadas à fonte de talentos:¹



Em busca da solução certa

Apesar da importância atribuída aos relacionamentos com potenciais candidatos, as empresas ainda precisam encontrar a solução ideal, uma vez que a maioria das abordagens não seguem um processo coeso e são executadas manualmente. De acordo com uma pesquisa recente do LinkedIn com profissionais seniores de recrutamento, 45% dos recrutadores entrevistados utilizam ferramentas para suportar o gerenciamento e relacionamento com candidatos, mas nenhum produto obteve mais de 11% do mercado. E muitas das ofertas atuais possuem desvantagens significativas: apenas 14% afirmaram estar totalmente satisfeitos com a solução que estão utilizando.⁴

Aproximadamente metade dos entrevistados afirmou que gostaria de ter acesso a um único sistema de rastreamento e gerenciamento de todos os potenciais candidatos, de forma que sua equipe pudesse trabalhar com mais eficiência. Os outros recursos mais desejados foram: acesso a um sistema fácil de aprender e utilizar para garantir a adesão de toda a equipe (40%) e a capacidade de gerar relatórios e análises para ajudar no acompanhamento e gerenciamento da fonte de talentos (39%).

Os cinco principais motivos para estabelecer uma fonte de talentos

Ao desenvolver sua fonte de talentos proativamente, você poderá:

1. Identificar os talentos certos antecipadamente. Se você espera até precisar de um candidato para começar sua busca, você está começando tarde demais.
2. Reduzir o tempo de preenchimento da vaga. Uma vez estabelecido o diálogo contínuo com os candidatos, fica mais fácil mencionar a vaga assim que ela ficar disponível.
3. Impedir que os "super candidatos" escapem. Quando chegar a hora de contratar, você será a primeira opção do candidato selecionado, o que diminui o risco de perdê-lo para a concorrência.
4. Minimizar interrupções decorrentes de vagas abertas inesperadamente, fazendo de você um bom parceiro de negócios.
5. Fortalecer a marca de empregador de sua empresa, bem como divulgar o fato que você está contratando, através da interação contínua com os potenciais candidatos.

Os desafios atuais da criação de fontes

A maioria dos recrutadores e gestores subestimam o tempo e recursos necessários para criar uma fonte. Entre identificar, entrar em contato e manter um relacionamento com profissionais de qualidade, as empresas podem acabar decidindo por não criá-la.

Um grande desafio tem sido a falta de recursos fornecidos pelos sistemas existentes, junto à relutância de adicionar uma ferramenta totalmente avulsa para a criação da fonte. Em vez disso, as empresas têm trabalhado com ferramentas e processos improvisados e descentralizados, incluindo planilhas, pastas de currículos e observações sobre cada candidato, tudo armazenado em computadores separados. Essa abordagem de baixa tecnologia possui limitações óbvias.

A manutenção manual dos registros e o compartilhamento dos potenciais candidatos com o resto da equipe de recrutamento é altamente ineficaz, uma vez que as atividades são armazenadas no computador de cada recrutador. Além disso, o estado empregatício de um candidato muda ao longo do tempo; sendo assim, um arquivo com informações estáticas torna-se ultrapassado e desatualizado rapidamente. Como resultado, todas as melhores intenções por trás do estabelecimento de uma fonte acabam sendo abandonadas.

Outras empresas tentaram readaptar seus sistemas de ATS para fazer algo que eles não foram inicialmente desenvolvidos para fazer: acompanhar potenciais talentos antes deles se tornarem candidatos oficiais. Além disso, os recursos limitados de pesquisa dos ATS dificultam encontrar os potenciais candidatos com rapidez. Afinal, as informações sobre cada candidato ficam desatualizadas se não forem modificadas com frequência. O ATS pode ser a ferramenta ideal para gerenciar um fluxo de trabalho centralizado em solicitações, mas não funciona para encontrar e gerenciar o banco de potenciais talentos.

O resultado final é que os recrutadores frequentemente entendem quais etapas devem ser seguidas para executar o processo, mas precisam de melhores ferramentas e de um processo mais moderno para montar e manter fontes de talentos.

Dez dicas para garantir o sucesso de sua fonte de talentos

Construa um bom alicerce

1. Instrua e envolva os gestores no projeto. Apresente a eles os benefícios de uma fonte de talentos, para envolvê-los completamente e garantir as suas contribuições. As recomendações advindas de importantes participantes internos que conhecem os funcionários de melhor desempenho do mercado são inestimáveis.
2. Mensure quanto tempo você realmente leva para identificar os candidatos, verificar competências e qualidade, despertar o interesse deles, manter contato e construir relacionamentos. O tempo investido pode surpreendê-lo e você prontamente verá os benefícios de evitar todo esse processo a cada nova pesquisa.

Concentre seus esforços

3. Conheça os cargos que precisarão ser preenchidos futuramente; assim, você poderá antecipar as necessidades da empresa.
4. Comece montando uma fonte para os cargos que abrem com frequência em sua empresa. Utilize marcadores, status ou pastas de projetos para montar uma fonte com candidatos promissores e inicie cada nova pesquisa a partir dali.

Preocupe-se com os detalhes

5. Anote todas as informações fornecidas por potenciais candidatos na sua fonte; assim, você poderá mencionar os interesses e motivações deles quando voltar a entrar em contato.
6. Aplique uma convenção de nomenclatura de projetos eficiente, que reflita os requisitos da vaga em aberto e atividades da fonte. Isso permitirá a padronização dos nomes de projetos e também o ajudará caso você precise realocar um projeto.

Faça o sistema trabalhar para você

7. Configure alertas de pesquisa para suas buscas regulares, especialmente para as atividades executadas na fonte. O sistema pode fazer a pesquisa para você e notificá-lo quando novos resultados forem encontrados.
8. Utilize marcadores para criar atalhos para pesquisas futuras. Por exemplo: marque bons candidatos com o marcador "diretor de venda" e a próxima vez que você executar uma busca, basta pesquisar esse marcador. Se toda sua equipe seguir esse procedimento, você formará sua fonte num instante.

A formação da fonte é um trabalho contínuo

9. Mantenha o hábito de adicionar ao sistema qualquer talento que chame sua atenção, mesmo que não haja um cargo adequado para ele no momento. Você pode utilizar ferramentas como marcadores e status para indicar como essa pessoa se encaixaria na empresa no futuro.
10. Avalie a integridade da sua fonte com frequência. Você possui uma quantidade suficiente de potenciais candidatos qualificados para suprir as necessidades de sua empresa?

A solução do LinkedIn: Talent Pipeline

O LinkedIn é atualmente a plataforma padrão para o networking profissional. Os usuários mantêm seus perfis em dia, atualizando suas funções de trabalho, experiência, formação acadêmica e competências. Além disso, os usuários do LinkedIn cadastram-se em Grupos, colaboram uns com os outros e encaminham oportunidades de carreira para outros usuários em suas redes.

Por esse motivo, mais de 10 mil empresas utilizam as soluções de recrutamento do LinkedIn, para poder identificar e conectar-se aos grandes talentos, independentemente de estarem procurando por novas oportunidades ou abertos às oportunidades que são apresentadas a eles.

Agora, o LinkedIn adicionou uma funcionalidade bastante esperada à sua plataforma do LinkedIn Recruiter: a Talent Pipeline, que permite que empresas:

- Centralizem todos os potenciais talentos em um único local, sejam eles provenientes do LinkedIn ou não.
- Transformem informações ultrapassadas a respeito de potenciais candidatos em perfis atualizados, ligando-os diretamente às suas informações no LinkedIn.
- Utilizem marcadores para destacar os principais atributos, competências ou experiência dos candidatos.
- Marquem e acompanhem as fontes de potenciais candidatos para descobrir a origem dos mais qualificados.
- Pesquisem atualizações feitas pela sua equipe, como notas e avaliações.
- Realizem ações em lote, incluindo o envio de InMails para vários usuários ao mesmo tempo, notas e atualizações de projetos.
- Atualizem continuamente o status dos potenciais candidatos conforme avançam no processo.
- Visualizem relatórios com informações que guiam o gerenciamento e garantem a eficiência da sua fonte.

E a Talent Pipeline foi incluída diretamente na plataforma do LinkedIn Recruiter, o que facilita a adoção da ferramenta pelas empresas. Em uma pesquisa feita pelo LinkedIn em abril de 2012, 7 em cada 10 entrevistados disseram que utilizam redes profissionais como o LinkedIn para formar uma fonte de candidatos passivos.⁵ A Talent Pipeline é uma extensão natural das atividades que eles já conduzem atualmente.

A utilização da Talent Pipeline na perspectiva de nossos clientes

Conforme as empresas começaram a utilizar a Talent Pipeline, vários casos de sucesso foram surgindo. De acordo com um dos primeiros usuários da ferramenta, Chuck Lotz, Vice-Presidente Sênior e Líder de Recrutamento do First Citizens Bank, a Talent Pipeline ofereceu à sua empresa uma grande oportunidade para incluir a formação de uma fonte em sua estratégia de recrutamento. “Quando ficamos sabendo sobre a Talent Pipeline, percebemos imediatamente que era uma evolução natural do LinkedIn Recruiter”, diz Chuck. “Nós tentamos usar a função de CRM através de nosso ATS alguns anos atrás, mas sendo um banco de dados estático, ficou rapidamente desatualizado e era difícil obter as informações que queríamos. A Talent Pipeline posiciona o perfil do LinkedIn no centro de tudo, então as informações não ficam estagnadas em um banco de dados ou em uma planilha, desatualizando com o tempo.”

Sua equipe está entusiasmada com a possibilidade de criar um relacionamento com bons potenciais candidatos e manter-se informada. “Nossa equipe realmente entende a importância do networking e dos relacionamentos”, diz Chuck. “A Talent Pipeline nos permite obter com facilidade uma visão geral de nosso progresso em relação aos potenciais talentos, em vez de reunir informações de várias fontes de forma desorganizada.”

A capacidade de aproveitar a rede viva do LinkedIn é inestimável para Chuck e sua equipe. “Nós adoramos que os usuários do LinkedIn atualizem seus perfis e, conseqüentemente, nosso banco seja atualizado também, independentemente de quais pastas do LinkedIn Recruiter utilizemos para armazenar seus perfis. Por fim, podemos gerenciar tudo em um único sistema – o mesmo sistema que já é nossa melhor fonte de contratação de profissionais.”

Para outros clientes, a Talent Pipeline representa uma nova maneira de disponibilizar candidatos exatamente quando eles precisam. Segundo Jim Schnyder, responsável pela implementação da Talent Pipeline na PepsiCo, ela “oferece uma maneira de formar e explorar uma fonte de candidatos just-in-time. Pense na possibilidade de dar vida à sua comunidade de talentos.” A PepsiCo é uma das muitas empresas proativas que estão pensando em novas formas de ampliar e aproveitar comunidades de talentos.

A Talent Pipeline é vista como um “diferencial verdadeiramente global” por Johanna Danaher, Gerente Sênior de Atração de Talentos Global na Pfizer.

Recursos adicionais

Visão geral da Talent Pipeline
<http://talent.linkedin.com/talentspipeline/>

Folha de dados da Talent Pipeline
<http://lnkd.in/tpdatasheet>

As últimas notícias sobre recrutamento com o LinkedIn
<http://talent.linkedin.com/blog/>

Conclusão

Recrutadores investem um tempo significativo para encontrar os melhores talentos e compreendem claramente o valor da formação de uma fonte. É fácil perder ou se esquecer dos potenciais candidatos que eles levaram tanto tempo para reunir e, até hoje, eles possuíam poucas maneiras de atualizar informações, compartilhar ideias com seus colegas e manter contato com os talentos para quando a oportunidade certa surgisse. A LinkedIn Talent Pipeline oferece uma solução potente para as equipes de recrutamento reunirem, acompanharem, entrarem em contato e cultivarem os talentos em potencial – tudo numa plataforma amplamente utilizada: o LinkedIn Recruiter. É uma solução que virou o jogo e que oferece a muitas empresas a confiança que elas precisam para montar uma pipeline sólida com futuros talentos.

¹ Pesquisa global com profissionais realizada pelo LinkedIn em setembro de 2011

² Relatório de implementação da LinkedIn Talent Pipeline, Aberdeen Group Market Alert, 4 de abril de 2012

³ LinkedIn Global Recruiting Trends Survey, setembro de 2011

⁴ Pesquisa do LinkedIn, abril de 2012

⁵ Pesquisa do LinkedIn, abril de 2012