

The rising importance of junior talent management

A importância da gestão de jovens talentos

Por/By Pedro Gonzalo

Having a consistent graduate strategy should become a top global priority for companies nowadays

Possuir uma estratégia de gestão de jovens talentos deve ser, hoje em dia, uma prioridade global para as empresas

Como se pode definir “talento” e o que é exatamente a Gestão de Talentos? Que impacto pode ter nas empresas a falta de talentos? Que percentagem de CEO da indústria seguradora planeia mudar a sua estratégia de Gestão de Talentos? O que é a chamada “Geração Y” e por que é tão importante para as empresas? Estas são algumas das perguntas emergentes partilhadas hoje em dia por profissionais e investigadores e às quais procuraremos dar resposta neste artigo.

A Importância Crescente da Gestão de Talentos

A Gestão de Talentos está a tornar-se, sem dúvida alguma, num tópico essencial não só para os profissionais de Recursos Humanos mas também para as empresas no seu todo, a começar pela gestão de topo. De acordo com um inquérito recente, 66% dos CEO de todo o mundo estão atualmente dispostos a despende uma quantidade significativamente maior de tempo no desenvolvimento de uma cadeia consistente de recrutamento e colocação de talentos. Para além disso, 82% dos CEO do setor segurador planeia alterar no futuro a sua estratégia de Gestão de Talentos⁽¹⁾.

Mas por que é o talento tão importante? Talvez uma das melhores maneiras de responder a esta pergunta seja compreender as consequências que a falta de talentos pode ter nas organizações. De acordo com o inquérito mencionado acima, os CEO pensam que a escassez de talentos pode pôr em risco a capacidade das empresas gerirem a inovação, aproveitarem oportunidades de mercado e executarem iniciativas estratégicas fundamentais.

How can “talent” be defined and what exactly is Talent Management? What impact can talent shortage have on companies? What percentage of CEOs in the insurance industry plan to change their Talent Management strategy? What is the so called “Generation Y” and why is it so important for companies? These are some of the emerging questions that both professionals and researchers share nowadays, questions we will try to answer in this article.

The Rising Importance of Talent Management

Talent Management is with no doubt becoming a key topic not only for Human Resource professionals, but also for companies as a whole, starting with top management. According to a recent survey, 66% of CEOs worldwide are currently willing to spend significantly more time on developing a consistent talent pipeline. Furthermore, 82% of CEOs in the insurance sector plan to change their strategy for managing talent in the future⁽¹⁾.

But why is talent so important? Probably one of the best ways to answer this question is to understand the consequences that the lack of needed talent can have in organizations. According to the above mentioned survey, CEOs think that talent shortage can put at risk companies’ capability to manage innovation, to pursue market opportunities and to carry out key strategic initiatives.

“There is no doubt that talent is critical to all industries.”

“Não restam dúvidas de que o talento é de importância crítica em todas as indústrias.”

In order to grasp this increasing importance of Talent Management in organizations, it becomes crucial to understand the context in which the phenomenon emerges. As talent comes to be a key and rare asset for companies, the “war for talent” also becomes a top priority for them. This “war” is mainly motivated by demographic trends (decreasing workforce), a globalization of recruitment and a fierce competition for the very best profiles. In this context, 34% of the companies in the world face strong difficulties in hiring due to a lack of suitable candidates in terms of number, profile, experience or motivation⁽²⁾.



De modo a concebermos a importância crescente da Gestão de Talentos nas organizações, torna-se crucial compreender o contexto em que este fenómeno emerge. Vindo o talento a tornar-se um ativo raro e fundamental para as empresas, a “caça ao talento” também se torna uma prioridade cimeira para elas. Esta “caça” é motivada sobretudo por tendências demográficas (diminuição da força laboral), pela globalização do recrutamento e competição feroz para captar os melhores perfis. Neste contexto, 34% das empresas no mundo encontram sérias dificuldades em processos de recrutamento, devido a uma falta de candidatos adequados em termos de quantidade, perfil, experiência ou motivação⁽²⁾.

Pedro Gonzalo has been working in International Human Resources Management for around 10 years in the banking and finance sector, being mainly in charge of recruitment, training, development and Talent Management activities at a global level. He currently works at the Talent Management & People Development department at Societe Generale Corporate and Investment Banking. In parallel to his professional activities, he is finalizing a PhD at Paris-Dauphine University in France and carries out international academic research on Talent Management, with a focus on how companies attract, recruit and develop the best graduates worldwide. Pedro also teaches and gives conferences and workshops in several business schools and universities in Europe. He has lived and worked in France and Germany, as well as in Spain, which is his home country. Contact: pedro.gonzalo.m@gmail.com

Pedro Gonzalo trabalha na Gestão Internacional de Recursos Humanos há cerca de 10 anos, nos setores da banca e financeiro, sendo responsável sobretudo por atividades de recrutamento, formação, desenvolvimento e Gestão de Talentos a nível global. Atualmente trabalha no Departamento de Gestão de Talento & Desenvolvimento de Pessoas na Societe Generale Corporate and Investment Banking. Em paralelo com as suas atividades profissionais, está a finalizar uma tese de doutoramento na universidade de Paris-Dauphine, em França, desenvolvendo trabalho internacional de investigação académica sobre a Gestão de Talento, com foco nas formas como as empresas atraem, recrutam e desenvolvem os recém-graduados mais talentosos por todo o mundo. Pedro também ensina e é orador em conferências e sessões de formação em várias escolas de negócios e instituições superiores de ensino na Europa. Já viveu e trabalhou em França e na Alemanha, assim como em Espanha, que é o seu país natal. Contacto: pedro.gonzalo.m@gmail.com

Não restam dúvidas de que o talento é de importância crítica em todas as indústrias, mas é especialmente verdade no setor dos serviços. O talento é um ativo fundamental e uma fonte única de distinção neste setor. A importância da Gestão de Talentos no setor dos serviços é apresentada abaixo nas palavras de um Gestor de Talentos de um banco europeu de investimento e serviços a empresas:

“A competição pelo talento encontra-se sobretudo no setor terciário, já que tudo se baseia no próprio serviço, na dimensão humana, o que implica uma autêntica guerra para captar talentos, o que torna o recrutamento totalmente estratégico. Quando ouvimos uma empresa dizer que “as pessoas são a nossa força”, isto é, nos nossos dias, mais verdadeiro que nunca. No setor dos serviços, não há grandes vantagens tecnológicas e, portanto, são as pessoas, os indivíduos, que aportam a principal distinção⁽³⁾.”

Podemos, pois, concluir que o talento se torna absolutamente crucial para as organizações, mas como podemos definir o termo “talento”?

O que é o Talento?

Na perspetiva histórica, o termo “talento” foi utilizado pela primeira vez na Grécia antiga, começando por ser uma unidade de massa, tornando-se depois numa unidade monetária. O termo tornou-se mais conhecido, pelo menos no mundo ocidental, graças à “parábola dos talentos” na Bíblia.

Cada empresa deve trabalhar a sua própria definição de “talento” de acordo com os seus valores, filosofia e estratégia, e desenvolver a sua estratégia de Gestão de Talentos em torno desse conceito. Podemos assim argumentar que há uma definição de talento por cada pessoa a quem o perguntamos, ou pelo menos por cada empresa.

De modo a contribuir para o esclarecimento deste termo, propomos uma definição. O talento pode ser definido como “uma combinação rara de aptidões invulgares” ou, de modo mais matemático, a “equação do talento” poderia exprimir-se através da seguinte multiplicação: competências x desempenho x liderança⁽⁴⁾. Pode existir uma certa

“...there are as many definitions of talent as people who inquired...”

“...há uma definição de talento por cada pessoa a quem o perguntamos...”



There is no doubt that talent is critical to all industries, but it is arguable that this is especially true in the service industry. The importance of Talent Management in this sector is presented below in the words of the Talent Manager of a European Corporate and Investment Bank: “Talent competition is mainly found in the tertiary sector. The importance of Talent Management in the service industry is presented below in the words of the Talent Manager of a European Corporate and Investment Bank:

“Talent competition is mainly found in the tertiary sector, because everything is based on the service itself, on the human dimension, which implies a strong war for talent, and what renders recruitment totally strategic. When you hear from a company the expression ‘our force is our people’, this is nowadays more true than ever. In the service industry, you have no major technological advantages, and therefore, it is the people, the persons, who make the real difference⁽³⁾.”

We can therefore conclude that talent becomes absolutely crucial for organizations, but how can the term “talent” be defined?

What is Talent?

From an historical perspective, the term “talent” was first used in ancient Greece, starting as a measure of mass, and later becoming a unit of money. The term became more broadly known, at least in the Occidental world, thanks to the “parable of talents” in the Bible. Each company needs to work on its own definition of the term “talent” according to its values, philosophy and strategy, and build its Talent Management strategy around this concept. We could therefore argue that there are as many definitions of talent as people inquired, or at least of companies defining that concept.

Each company needs to work on its own definition of the term “talent” according to its values, philosophy and strategy, and build its Talent Management strategy around this concept. We could therefore argue that there are as many definitions of talent as people who inquired, or at least of companies defining that concept.



In order to contribute to the clarification of this term, we propose one definition. Talent can be defined as “a rare combination of rare skills”, or in a more mathematical way, the “talent equation” could be the following multiplication: skills x performance x leadership⁽⁴⁾. Certain confusion can exist between the terms talent and potential. The difference between these two concepts is that while potential remains possible (literally potential), talent is a “confirmed potential”. Furthermore, potential is usually linked to top and strategic positions in companies, whereas talent can be present at all levels of responsibility or hierarchy within organizations.

Having clarified the concept of talent, it is time to present how it can be managed by companies.

What is Talent Management?

Even if Talent Management is an emerging concept in organizations, there is no agreement on one single definition. We will define Talent Management as an integrated set of processes and programs aiming to attract, recruit, train, develop and retain the best profiles available for a company with the objective to meet the organization’s strategic goals.

Talent Management is based on classical Human Resources areas, such as recruitment, training & development, performance management, retention and compensation & benefits, among others. However, Talent Management proposes a brand new approach in the management of these fields for two reasons. Firstly, Talent Management tends to be as innovative as possible in the different areas mentioned, being the perfect framework to design and implement Human Resources initiatives in organizations. Secondly, and most importantly, Talent Management is based on a unique combination of the above mentioned fields, which constitutes a new added value management paradigm for companies.

We would like to highlight three pre-requisites needed for Talent Management to succeed within a company, especially at a global level. The first is a strong internal consistency with a company’s culture and objectives. The second is a firm commitment from top management, which must sponsor and



confusão entre os termos talento e potencial. A diferença entre estes dois conceitos é que, enquanto o potencial se mantém no reino da possibilidade (literalmente potencial), o talento é um “potencial confirmado”. Mais: o potencial é habitualmente ligado a posições estratégicas e de chefia nas empresas, ao passo que o talento pode estar presente em todos os níveis de responsabilidade ou em todas as posições hierárquicas no seio das organizações.

Tendo esclarecido o conceito de talento, é chegado o momento de discutir como este pode ser gerido pelas empresas.

O que é a Gestão de Talentos?

Mesmo que a Gestão de Talentos seja um conceito emergente nas organizações, não há uma única definição que reúna o consenso geral. Definiremos a Gestão de Talentos como um conjunto integrado de processos e programas cujo objetivo é atrair, recrutar, formar, desenvolver e reter os melhores perfis disponíveis para uma empresa no intuito de atingir as metas estratégicas da organização.

A Gestão de Talentos pertence a áreas clássicas dos Recursos Humanos, tais como o recrutamento, formação e desenvolvimento, gestão de desempenho, retenção e remuneração & benefícios, entre outras. Contudo, a Gestão de Talentos propõe uma abordagem completamente nova na gestão destas áreas por duas razões. Em primeiro lugar, a Gestão de Talentos tende a ser o mais inovadora possível nas diferentes áreas mencionadas, constituindo o enquadramento perfeito para conceber e implementar iniciativas nos Recursos Humanos das organizações. Em segundo lugar, e mais importante ainda, a Gestão de Talentos baseia-se numa combinação única das áreas mencionadas acima, o que constitui um novo paradigma de gestão de valor acrescentado para as empresas.

Gostaríamos de destacar três pré-requisitos necessários para a Gestão de Talentos ter sucesso numa empresa, especialmente a um nível global. O primeiro é o forte alinhamento interno com a cultura e objetivos da empresa. O segundo é o compromisso firme da gestão de topo, que deve patrocinar e apoiar tais iniciativas. Por fim, o alinhamento e coerência internacionais são críticos para a gestão bem sucedida destes assuntos a um nível global.

A Gestão de Talentos pode ser considerada tanto intrinsecamente estratégica como global, já que propõe soluções para um ambiente global extremamente desafiante. Podemos pois falar da Gestão Global de Talentos que, de acordo com



alguns especialistas, “emergiu como elemento crítico da gestão estratégica de recursos humanos na empresa multinacional. A Gestão Global de Talentos leva em consideração as diferenças tanto nas prioridades estratégicas globais das empresas como nas diferenças em contextos nacionais relativamente ao modo de gerir o talento nos países em que as empresas operam”⁽⁵⁾. A importância crescente, já mencionada, que os CEOs atribuem à Gestão de Talentos por todo o mundo confirma estas dimensões estratégicas e globais.

A Gestão de Talentos aplica-se a todos os níveis, desde os recém-contratados à gestão de topo e, portanto, as suas práticas devem ser adaptadas ao segmento concreto a que se destinam. Concentrar-nos-emos, no resto deste artigo, na gestão de “jovens talentos”, uma população algo ignorada que, contudo, será de maior importância no futuro das empresas. Apresentaremos agora o perfil desta população-chave e proporemos algumas pistas e ideias para a sua gestão.

O que é o Talento Júnior e Como se Gere?

O talento júnior pode ser definido como o grupo de indivíduos mais excecionais que entraram recentemente nas empresas após a conclusão do seu percurso académico. Pertencem todos à geração “milénar” ou, por outras palavras, pertencem todos à designada “Geração Y”, que se refere às pessoas nascidas aproximadamente entre 1980 e 2000.

Há várias razões demográficas que enfatizam a importância de se prestar muita atenção a esta população. A Geração Y é a mais numerosa desde a do “Baby Boom” do pós-II Guerra, que se reformará em breve. Já representam 25% da força laboral nos Estados Unidos e até 2020 constituirão 50% da força laboral global⁽⁶⁾.

Uma gestão de sucesso começa pelo conhecimento da população relevante e, nesse sentido, conhecer a Geração Y devia tornar-se uma prioridade para todas as empresas. Ao contrário das gerações prévias, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional é um dos principais fatores motivadores da Geração Y, que também mostra grande apetência na utilização de novas tecnologias no trabalho. Adicionalmente, esta geração demonstra uma forte orientação global e uma grande percentagem tem como objetivo trabalhar no estrangeiro. Estas são algumas pistas que as empresas devem manter presentes quando pretendem atrair e reter estes perfis.

Contudo, também se diz que a Geração Y é menos leal às empresas. De acordo com um inquérito recente, 81% dos recém-formados a trabalhar em

support such initiatives. Finally, international alignment and coherence is critical for a successful management of these subjects at a global level.

Talent Management can be considered both intrinsically strategic and global, as it proposes major solutions to an extremely challenging global environment. We can therefore speak about Global Talent Management, which, according to some experts, “has emerged as a critical element of strategic human resource management in the multinational enterprise. Global Talent Management takes into account the differences in both organizations’ global strategic priorities as well as the differences across national contexts for how talent should be managed in the countries where they operate”⁽⁵⁾. The already mentioned growing importance that CEOs give to Talent Management worldwide confirms these strategic and global dimensions.



Talent Management applies to all layers of talent, from fresh hires to top management, and therefore, its practices must be adapted to the concrete population targeted. We will concentrate in the rest of this article on the management of “junior talent”, an overlooked population which nevertheless will be of the utmost importance for the future of companies. We will now present the profile of this key population and propose some clues and ideas for its management.

What is Junior Talent and How to Manage it?

Junior talent can be defined as the most outstanding individuals recently joining companies as fresh graduates. They are all “Millenials” or, in other words, they all belong to the so-called “Generation Y”, which refers to people born roughly between 1980 and 2000.

There are several demographic reasons that stress the importance of paying close attention to this population. Millenials are more numerous than any generation since the

soon-to-retire “Baby Boomers”, they are already 25% of the workforce in the United States and they will constitute 50% of the global workforce by 2020⁽⁶⁾.

Successful management starts with a good knowledge of the relevant population and therefore, getting to know Generation Y should become a priority for all companies. Unlike previous generations, work-life balance is one of the main drivers of Millennials and they are also very keen on using new technologies at work. Furthermore, this generation is strongly globally oriented and a big percentage aims to work abroad. These are some clues that companies must keep in mind when aiming to attract and retain these profiles.

However, Generation Y is also said to be less loyal to companies. According to a recent survey, 81% of recent graduates in companies at a worldwide level are either actively looking for new

opportunities or open to new offers, while only 18% of them plan to stay in their current role in the long term⁽⁶⁾. According to this same source, the insurance industry is the third least attractive sector for this population and 12% of them would not wish to work in this industry because of its image.

But then, how can insurers attract the best junior talent? The answer is simple: by having a good employer image and a competitive “graduate offer” in line with this generation’s key expectations: personal development and career progression, interesting roles and a good compensation package. On top of that, some other tips to manage this generation successfully may be to provide regular feedback, encourage discovery of varied activities and allow flexibility in the workplace.

One of the most successful initiatives that companies propose to this generation is the so-called “graduate program” (also called “trainee” or “fast-track” programs). They can be defined as a collective recruitment, training and development program for the best graduates, usually targeting international graduates and often seen by companies as a junior talent pool. Some of the most common components of these programs are: soft and technical skills training, mentoring schemes, rotations and networking initiatives, often including CSR actions. Graduates tend to appreciate these programs’ international scope and opportunities for discovery, the exposure to top management, the global networking and the fast-track career prospects.

“...provide regular feedback, encourage discovery of varied activities and allow flexibility in the workplace.”

“...dar-lhes feedback regular, encorajá-los a descobrir uma variedade de atividades e permitir flexibilidade no local de trabalho.”

empresas a nível mundial estão ativamente à procura de novas oportunidades ou abertos a novas propostas, ao passo que só 18% tencionam permanecer no seu cargo atual a longo prazo⁶. De acordo com esta mesma fonte, a indústria seguradora representa o terceiro setor menos atraente para esta população e 12% não deseja trabalhar nesta indústria pela imagem que esta possui.

Nesse caso, como podem os seguradores atrair o melhor talento júnior? A resposta é simples: construindo uma imagem de bom empregador e uma oferta competitiva para recém-formados, alinhada com as principais expectativas desta geração: o desenvolvimento pessoal e a progressão na carreira, funções

interessantes e um bom pacote salarial. Para além disso, outras medidas para uma gestão de sucesso das pessoas desta geração incluem dar-lhes feedback regular, encorajá-los a descobrir uma variedade de atividades e permitir flexibilidade no local de trabalho.

Uma das iniciativas de maior sucesso que as empresas propõem a esta geração são os chamados “programas para recém-formados” (também conhecidos como “programas de estágio” ou de “rápida progressão”). Podem ser definidos como programas de recrutamento, formação e desenvolvimento coletivos para os melhores candidatos, tendo por alvo habitual recém-formados internacionais, que são frequentemente vistos pelas empresas como uma bolsa de jovens talentos. Alguns dos componentes mais comuns destes programas são: formação em competências comportamentais e técnicas, planos de tutoria, iniciativas de rotação laboral e de networking, incluindo frequentemente ações de responsabilidade social das empresas. Nestes programas, os recém-formados tendem a apreciar o seu âmbito internacional e a oportunidade de descoberta, o contacto com a gestão de topo, a rede de contactos globais e as possibilidades de progressão rápida na carreira.

Antes de concluir, deixamos algumas perguntas que o ajudarão a formar ou repensar a sua estratégia futura de Gestão de Talentos: Atualmente atrai o talento de que necessita? Tem as pessoas certas no local certo e no momento certo? A sua abordagem à Gestão de Talentos é coerente com a estratégia e valores da sua empresa? Até que ponto será boa a sua imagem como empregador? Conhece realmente bem a Geração Y?



Como conclusão, queremos enfatizar a importância crescente da Gestão de Talento para as organizações. Este conceito emergente constitui uma resposta estratégica e global a um ambiente a nível mundial extremamente desafiador, caracterizado por uma cada vez maior escassez de talentos. O talento é o ativo fundamental na indústria de serviços e uma fonte única de vantagem competitiva. Portanto, cada empresa deve ter a sua própria definição de “talento” e construir uma estratégia consistente de Gestão de Talentos que seja apoiada pela gestão de topo. O talento júnior é uma das mais importantes “camadas de talento” numa empresa porque a Geração Y constituirá 50% da força laboral em 2020 e porque todos os futuros CEOs são atualmente jovens talentos. Por esta razão, é de importância crítica para as empresas conhecer e gerir esta geração com sucesso, especialmente em virtude da “guerra” para atrair perfis talentosos. Estamos a falar de um grande desafio para as organizações... mas também de uma grande oportunidade. Boa sorte!

1. 15th Annual Global CEO Survey 2012, PwC

2. 2012 Talent shortage survey, Manpower

3. Gonzalo, P., ongoing PhD thesis on Junior Talent Management, Paris-Dauphine University

4. Dejoux and Thévenet, La gestion des talents : stratégie et outils, Dunod, 2010

5. Scullion, Collings and Caligiuri, Global Talent Management, Journal of World Business, 2010

6. Millennials at work: Reshaping the workplace, 2012, PwC

Before concluding, some of the following “food for thought” questions might help you shape or challenge your future Talent Management strategy. Do you currently attract the talent you need? Do you have the right talent, in the right place, at the right moment? Is your Talent Management approach consistent with your company’s strategy and values? How good is your employer image? How well do you know Generation Y?

We want to stress the rising importance of Talent Management for organizations. This emerging concept constitutes a strategic and global answer to an extremely challenging worldwide environment characterized by an increasing talent shortage. Talent is the key commodity in the service industry and a unique source of competitive advantage. Therefore, each company must have its own definition of “talent” and build a consistent Talent Management strategy supported by top management. Junior talent is one of the most important “talent layers” within a company because Millennials will constitute 50% of the workforce in 2020 and because all future CEOs are currently young talents. For this reason, it is critical for companies to know and manage this generation successfully, especially considering the increasing “war for talent” over these profiles. We are talking about a major challenge for organizations...but also a major opportunity. Good luck!

NÃO CHEGÁMOS A SEGUNDA MAIOR SEGURADORA* POR ACIDENTE.

MAS CHEGÁMOS
A TUDO ISTO
COM O NOSSO
SEGURO
DE ACIDENTES
DE TRABALHO.



AÇOREANA
SEGUROS  GRUPO BANIF

707 20 12 48

Dias úteis das 08h30 às 18h00

www.acoreanaseguros.pt

* Em volume de Prémios Brutos Emitidos do Ramo de Acidentes de Trabalho, conforme dados da APS - Associação Portuguesa de Seguradores.