

# TRM – Talent Relationship Management

UMA das ideias que me ficou do meu MBA em Marketing foi a que um Dollar investido na satisfação e fidelização dos actuais clientes tem um retorno muito superior ao mesmo Dollar investido na conquista de novos clientes. No mesmo alinhamento, mais tarde concluí que o investimento feito na motivação e retenção dos actuais colaboradores é bastante mais rentável que igual investimento feito na atracção de novos colaboradores. Em matéria de gestão de Capital Humano, investimento é dinheiro, tempo, e emoção.



**José Bancalero**

Partner da Boyden

Dinheiro porque as pessoas não são commodities. Não podemos passar a vida a afirmar que as pessoas são o activo mais importante de uma organização (o que é verdade) e depois, quando chegamos ao momento de concretizar essa afirmação em termos de salário, formação, etc., esquecer por completo o que acabámos de afirmar.

Tempo porque as pessoas necessitam de dedicação. Mas gestão de pessoas é diferente de gestão de pessoal. Gestão de pessoal é definir escalas, controlar ausências, marcar férias, processar o pagamento de horas extraordinárias etc. Gestão de pessoas é acolher no dia da admissão, apoiar numa dificuldade, reconhecer um bom trabalho, sugerir uma área de melhoria, entre outras.

Emoção porque, como as recentes teorias da inteligência emocional vieram reforçar, as acções das pessoas são essencialmente determinadas pelas suas emoções. Cada pessoa carrega consigo um acervo de experiências e vivências que o tornam num ser único e com necessidades únicas. Colocar emoção no relacionamento com as pessoas é, pois, fundamental para que elas retribuam dando toda a sua energia e criatividade.

Regressando à relação Marketing e Recursos Humanos. Há muito que os profissionais de Marketing perceberam a enorme importância de ter sistemas integrados que lhes permitam comunicar e gerir os seus clientes, os vulgarmente denominados sistemas de CRM - Customer Relationship Management. Da mesma forma, surgiu nos últimos anos o TRM - Talent Relationship Management, destinado a ajudar as organizações a gerir a relação com os seus colaboradores e futuros colaboradores.

De facto, o momento em que

identificamos um talento (seja ele interno ou externo) muitas vezes não coincide com o momento em que necessitamos dele. Um programa de Talent Relationship Management assenta sobre uma base de dados de pessoas (internas e externas) com diversos tipos de talentos que vai sendo proactivamente alimentada e administrada ao longo da vida profissional dessas pessoas e que permite a essa organização ter acesso aos talentos que necessita no momento em que deles necessita.

Estes sistemas integrados deverão ter a facilidade de se interligar com os outros sistemas internos de RH (intranet, avaliação de desempenho, etc.) e principalmente de se integrar com um sistema de recrutamento electrónico (e-recruitment), isto é, com sistemas que usam as tecnologias de informação, especialmente a internet, para acelerar e melhorar o processo de recrutamento e selecção, desde a formalização interna do processo, passando pelo anúncio da vaga, o 'interface' da relação com candidatos, o escrutínio de candidaturas, até ao processo de admissão e integração.

Trata-se, de facto, de um conceito inovador, actualmente apenas aplicado nas organizações com uma gestão de Activos Humanos mais estratégica e clarividente, mas estamos certos que dentro de alguns anos será uma prática comum no universo organizacional.

## OPINIÃO

# Talento: como vencer o medo de falhar



**Ricardo Fortes da Costa**

Human Capital & Talent Advisor, docente universitário e investigador

## Libertando-nos do medo de falhar e mantendo a auto-crítica, potenciamos o nosso talento

**Vivemos** numa cultura fortemente influenciada pela apologia do sucesso, em que nos definimos por aquilo que fazemos e pelo destaque e aceitação que as nossas realizações logram alcançar. A versão mais provinciana deste paradigma meritocrático é aquela em que nos definimos em função do 'posto' que temos na hierarquia de poder da instituição em que estamos empregados.

**Seja** qual for a forma como a sociedade valoriza o nosso trabalho, a verdade é que o conceito de sucesso parece estar nos antípodas do valor atribuído ao erro, geralmente associado ao conceito de fracasso. Vem esta reflexão a propósito da perspectiva apresentada pela escritora Elizabeth Gilbert sobre talento e criatividade, que nos relembra que vivemos numa sociedade em que o medo de falhar destrói em grande parte o nosso potencial criativo ([http://www.ted.com/index.php/talks/elizabeth\\_gilbert\\_on\\_genius.html](http://www.ted.com/index.php/talks/elizabeth_gilbert_on_genius.html)).

**Na verdade,** a nossa sociedade é construída tendo por base um ideal de sucesso que torna (erradamente) inaceitável o erro ou o falhanço, quando o mesmo é uma fase natural do processo de aprendizagem, que nos ensina a lidar com a adversidade e a superar dificuldades. É construindo em cima de erros que evoluímos, crescemos e nos desenvolvemos, sendo que as emoções negativas associadas ao facto de não termos conseguido os nossos objectivos não deveriam ser alvo de um reforço social negativo que levasse ao 'bloqueio criativo'. Podemos assim afirmar que o erro é um dos grandes amigos da nossa aprendizagem!

**Ao tentarmos** fazer dos nossos filhos uma geração de 'executivos de sucesso', corremos o risco de transformá-los em seres pouco resilientes e nada sábios, que não aceitam falhar e não usam os erros como alavancas para o sucesso futuro... Não estaremos a criar uma geração de 'potenciais frustrados'?

**Apesar** de ser produto da nossa herança histórica e cultural, está nas nossas mãos mudar esta visão do erro e do sucesso, de forma a podermos usar todo o nosso potencial cerebral. Isso passa igualmente por combater a inveja: essa reacção mediocre dos que não se atrevem a descobrir e libertar o seu potencial criativo, achando mais fácil criticar e destruir os que ousam arriscar.

**A construção** desta nova forma de aprender e realizar – na escola, na profissão e mesmo no seio da família – não deve banalizar o erro, mas também não deve diabolizá-lo. Ele é parte natural da performance humana, tal como o sucesso: essa conotação positiva, esse sinal de reconhecimento, essa medida de aceitação pelos outros e de excelente capacidade adaptativa.

**Não nos** podemos esquecer que o sucesso mais não é que o valor percebido pelos outros, traduzido na capacidade de adaptação aos desafios, mas todavia transitório, pois

transaccional – o que hoje é valorizado em mim pelos meus interlocutores pode ser desvalorizado se os interlocutores ou o contexto mudarem... O facto de o sucesso ser efêmero deve ser visto assim como algo natural e não redutor, que não deve implicar sofrimento ou culpa, mas sim prazer e felicidade (na superação permanente e na alegria de dar sentido ao que fazemos, dia após dia) – tal como defende a corrente da Psicologia Positiva.

**Criatividade** – como lidar com ela? Provavelmente assumindo-a como um processo intelectual em que as emoções têm um papel fundamental e que não deve ser excessivamente formalizado ou estruturado. Na minha perspectiva, o que deve ser extremamente profissional é a forma de canalizar esse potencial criativo para resultados, sendo que um erro clássico que cometemos, enquanto gestores de empresas, passa por tentar racionalizar o processo criativo, em vez de profissionalizar o processo de capitalização desses mesmos inputs criativos!

**Todos** temos o nosso génio, em vez de alguns de nós serem uns (raros) génios! Esta é uma perspectiva que não só evidencia o conceito transitório de sucesso, como reforça a visão de que o talento (ou génio) não é um dom raro, mas um potencial que todos podemos descobrir e libertar; desde que o saibamos procurar, trabalhar, treinar e adaptar às circunstâncias. E esta perspectiva de 'democratização do talento' é absolutamente vanguardista e marca as tendências de futuro neste século da gestão.

**Concluo** com a nota de que, ao libertarmos-nos do medo de falhar, potenciamos o nosso talento de forma exponencial desde que não percamos o sentido de auto-crítica. E isto significa, na prática, que nos poderemos sempre superar se persistirmos em libertar o nosso potencial criativo, em vez de nos tornarmos reféns dos sucessos ou falhanços passados.

**Sobre** outras formas de potenciar o talento que existe em cada um de nós, falaremos oportunamente.