



## “Engagement: do Compromisso à Retenção”

Carlos Sezões  
Partner da Stanton Chase International

A **retenção de talentos** sempre foi um dos processos de gestão com maior retorno, para quem o sabe de facto praticar. Com efeito, a capacidade de manter numa organização pessoas alinhadas e motivadas, integradas na cultura empresarial e focadas na aprendizagem e superação constante fez, não poucas vezes, a diferença entre empresas vencedoras e sustentáveis no tempo e empresas sem identidade e sem futuro.

Nos tempos que correm, em que as políticas de expansão são cada vez mais raras, cada vez mais organizações olham para “dentro” e tentam tirar o máximo potencial de cada colaborador e de cada equipa. Se o desenvolvimento em termos cognitivo e técnico é um vetor essencial, não menos importante é avaliar e, dentro do possível, incrementar a vertente emocional e motivacional. A questão dos fatores “compromisso” e “empenho” (gosto de usar uma palavra única, “engagement”) entra aqui como uma variável crítica para estudar e compreender. O colaborador comprometido e empenhado (engaged) está envolvido e entusiasmado com o seu trabalho e age de acordo com os interesses da sua organização. Podemos descrever o engagement como o nível mensurável de vínculo emocional positivo ou negativo com a sua função e o seu empregador – influenciando assim, diretamente, a sua vontade de progredir, aprender e apresentar resultados. O compromisso e o empenho vão, pois, para além da mera satisfação e conforto com a situação – variáveis tradicionais, monitorizadas através dos denominados estudos de clima organizacional.

Não é preciso recorrer aos muitos estudos sobre o tema para concluir que a performance de uma organização está correlacionada com o nível de “compromisso” dos seus colaboradores e respetivas equipas. Este compromisso para com uma organização depende da ponderação

equilibrada entre “Apoio” e “Desafio”. Poderemos definir estas dimensões da seguinte forma:

**Apoio** – assenta em fatores e dimensões que asseguram conforto, comodidade, perceções de bom acolhimento, bem-estar, satisfação e equidade.

**Desafio** – assenta em fatores e dimensões que proporcionem motivação, estímulo para ir mais longe, sensações de realização pela superação de obstáculos e limites.

Convém efetivamente, balancear estas questões. Uma empresa que aposte sobretudo no “apoio” torna-se estagnada e uma empresa que foque exclusivamente no “desafio” torna-se stressante. Esta análise permite passar da mera avaliação da satisfação (conjuntural) para uma efetiva avaliação de ligação emocional e compromisso (estrutural) – que, por sua, está correlacionada com a performance e a retenção de pessoas. Os fatores de compromisso de cada pessoa podem ser muitos e variados. Desde a “Missão, Visão e Valores” (conhecimento e identificação genuína com os elementos essenciais da identidade e cultura da empresa e do seu papel social), o “Desafio e o Desenvolvimento de Carreira” (perceção de crescimento e realização pessoal e profissional), os modelos de “Gestão e Liderança” (processos organizacionais instituídos e a forma como estes orientam as pessoas na senda da performance e dos resultados) ou a própria “Função” (níveis de apreço e identificação genuína com as responsabilidades e tarefas diárias). Conhecendo em pormenor estes fatores, é possível agir sobre eles, conseguir ambientes mais estimulantes e reter o Talento necessário aos desafios futuros!

**Carlos Sezões**