

Lealdade

Olá Eduardo, há algum tempo que não te via. Estás com ar cansado. Tens de te cuidar! - disse Joel, médico experiente, ao seu amigo Pedro.

Eu sei, Joel – respondeu Eduardo - há meses que ando a dormir mal – acrescentando – preocupações profissionais.

Não percebo – retorquiu Joel – pelo que todos me dizem a tua empresa de software vai de vento em popa.

É verdade, Joel – explicou Eduardo - Estamos a crescer bastante e de forma consistente, graças à excelente equipa que tenho. O que me faz dormir mal é que, por muito bem que eu os trate, eles saem da empresa todos os dias cerca das dezoito horas e eu nunca posso ter a certeza que voltam no dia seguinte às nove.

Gosto desta pequena “estória” porque ela evidencia de forma muito simples as três principais ideias chave que devemos considerar em matéria de gestão de talentos. Destaca a importância das Pessoas como principal fator de sucesso de um projeto empresarial. Realça que as pessoas são “recursos” diferentes de todos os outros porque têm conhecimentos, emoções e vontade próprias, o que torna a sua gestão única e complexa. Alerta para o facto de não existir forma de obrigar as pessoas a ficarem ligadas a um projeto contra sua vontade.

Vejamos, em detalhe, estes três aspetos.

Talento ou Talentos

Num ambiente crescentemente global, competitivo e complexo como aquele em que vivemos, sabe-se que apenas sobrevivem as organizações que possuam equipas inequivocamente competentes, motivadas, focadas nos objetivos e com capacidade de realização, isto é, equipas talentosas. É por isso que “investir” na gestão do talento, hoje, amplamente reconhecido, como o principal fator de sucesso de qualquer organização.

Não posso deixar de dizer que a larga maioria dos gestores e empresários que conheço concordam com esta ideia, pelo menos em teoria. Mas investir é muito mais que fazer declarações sobre a importância dos talentos na festa de Natal. Investir significa dedicar à gestão das suas pessoas tempo, energia e algum dinheiro. E, quando confrontados com esta afirmação, a maioria deles baixa a cabeça e reconhece que, na verdade, o dinheiro, o tempo e a energia que dedicam à gestão dos seus talentos é muito inferior ao que dedicam a muitas outras atividades.

Contudo, quando em muitas organizações se fala em talento, pensa-se em meia dúzia de “iluminados” que parecem possuir um dom concedido divinamente e todos os outros

são deserdados da sorte. Ora, isto não é verdade. O talento é não exclusivo (talentosos vs não talentosos), mas sim inclusivo. Todos temos talentos, embora diferentes e todos são necessários para o sucesso dos projetos.

Mas o que é isto de talento? É uma pergunta pertinente e com uma resposta difícil. Talento é uma daquelas coisas que temos dificuldade em definir, mas que reconhecemos de imediato quando o encontramos. Tentemos uma aproximação.

Talentos são pessoas que conjugam elevadas competências (I can), com uma forte motivação (I want), somando-lhe uma grande capacidade de realização (I do) e sobre isso colocam uma genuína ambição de ir cada vez mais longe (I Will).

Em síntese, talentos são:



José Bancaleiro

3

Employer Branding

Nas organizações, os talentos não surgem por geração espontânea. A gestão de talentos é determinada, essencialmente, pelo investimento que é feito em atração, em desenvolvimento interno e em retenção.

A competitividade cada vez mais agressiva do mundo dos negócios, conjugada com fenómenos como o envelhecimento da população, levaram a uma “guerra pelo talento”, no âmbito da qual as empresas apostaram em estratégias sofisticadas de atração de talentos, especialmente através do reforço duma “Employer Branding” que contribuísse para que as pessoas que elas queriam ter na empresa, as escolhessem em detrimento de outras. Em termos muito sintéticos, passa por criar uma estratégia de comunicação (marca) de Recursos Humanos integrada, consistente e continuada que ajude a empresa

a tornar-se um “first choice employeur” para as pessoas que pretende atrair e de “great place to work” entre os colaboradores que quer reter.

Mas esta “guerra pelo talento” levou também a que as (boas) empresas procurassem **“inventariar” os seus talentos**, através de sistemas que possibilitem a criação de planos individuais de desenvolvimento, de retenção e de sucessão (talent pools). Neste âmbito, desenvolveram-se “talent inventory systems” que permitem fazer o “assessment” individual das dos colaboradores, avaliando aspetos como o potencial de evolução, o gap de competências, o alinhamento com os valores, o nível de vinculação, etc.

Lealdade

Embora muitos gestores ainda não o tenham percebido, estudos provam que cada Euro investido na retenção dos talentos existentes, tem um retorno muito superior ao mesmo valor investido na contratação de novos talentos. De facto, colaboradores felizes (satisfeitos e motivados) são mais alinhados com os valores e os objetivos, mais eficazes, mais inovadores, mais produtivos, mais disponíveis para serem embaixadores das suas organizações e mais leais.

Retenção e lealdade são, contudo, conceitos bastante distintos. A retenção é um processo organizacional que passa por um conjunto de medidas destinadas a reduzir a percentagem de saídas voluntárias de colaboradores de elevado desempenho. A lealdade é um comportamento auto motivado por uma ligação emocional a uma organização.

Contudo, para ter colaboradores felizes e leais não basta boas condições de trabalho, bons processos e bons salários. Para o conseguir temos de ir mais longe. Temos de criar consistentemente experiências que os surpreendam, excedam as suas melhores expectativas e criem uma ligação emocional forte à organização. Dito de outra forma, podemos retê-los com base em bons salários, mas para os tornar leais temos de os “deliciar”.

Não há uma receita para “deliciar” um colaborador, até porque esse encantamento é, por natureza, inesperado e singular, mas existem algumas “práticas” que, certamente, ajudarão. Seja autêntico, demonstre interesse e preocupação e nunca se coíba de reconhecer e elogiar os seus colaboradores!

Sintra, 11 de Agosto de 2016

José Bancaleiro

Managing Partner

Stanton Chase International – Your Leadership Partner