

## “Retenção vs 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 três das 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 própria, 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.



Embora muitos gestores ainda não o tenham (ainda) percebido, estudos provam que cada Euro investido na conservação 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, embora possam coexistir e frequentemente se confundam, 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.

Ambos os conceitos são fortemente influenciados pela Proposta de Valor que a Organização tem para esse colaborador, conceito internacionalmente conhecido por EVP – Employer Value Proposition e consubstancia o pacote de benefícios funcionais, económicos e psicológicos oferecidos pelo “emprego” e que se identificam com a entidade empregadora”.

Para as organizações, a EVP é um conceito determinante na gestão dos seus Ativos Humanos. É com base numa oferta de valor aliciante que as organizações conseguem atrair os talentos que necessitam para aproveitar os desafios e oportunidades que um mercado cada vez mais global, complexo e competitivo lhes coloca. Em simultâneo, é também com base numa EVP adequada a cada uma das suas pessoas que essas mesmas organizações conseguem manter os talentos que sustentaram o sucesso do passado e, provavelmente, serão decisivos para o êxito futuro.

Para as pessoas, a EVP é também determinante na sua decisão de aceitar um novo projeto profissional ou manter-se no atual. Perante uma proposta de mudança, as pessoas comparam as duas propostas de valor, ie, aquela que lhe é (frequentemente insuficientemente) apresentada, com aquela que tem nesse momento. Sair ou ficar é o resultado final desta comparação.

Embora a proposta de mudança frequentemente se limite a referir os aspetos retributivos, a verdade é que ela inclui, para além das habituais componentes financeiras (salário fixo, variável e benefícios) e não financeiras (estatuto, sistemas de reconhecimento, equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, etc), os aspetos relacionados com a função a ser desempenhada (o significado, o desafio, a sofisticação, a autonomia, etc) os aspetos relacionados com as possibilidades de desenvolvimento (o nível de oportunidades, o investimento em formação, a carreira internacional, etc), e, por ultimo, os aspetos relacionados com a reputação organizacional (prestígio do produto / instituição, liderança, investimento em responsabilidade social, ecologia, etc).

Os benefícios funcionais, económicos e psicológicos que integram a proposta de valor devem ser adaptados ao perfil de cada um dos candidatos a admitir, mas acima de tudo têm de ser autênticos. Pior que uma vaga em aberto é uma vaga mal preenchida, ie, pior que não recrutar um bom candidato é recrutá-lo com base numa promessa que não corresponde à realidade. É a diferença entre não ter uma vaga preenchida e ter uma vaga preenchida por alguém que está a receber o salário para se dedicar a procurar outra oportunidade profissional.

Como está a sua proposta de valor?

Sintra, 26 de Abril de 2017

*José Bancaleiro*

*Managing Partner*

*Stanton Chase International – Your Leadership Partner*