



## “Liderança Corajosa”

José Bancaleiro

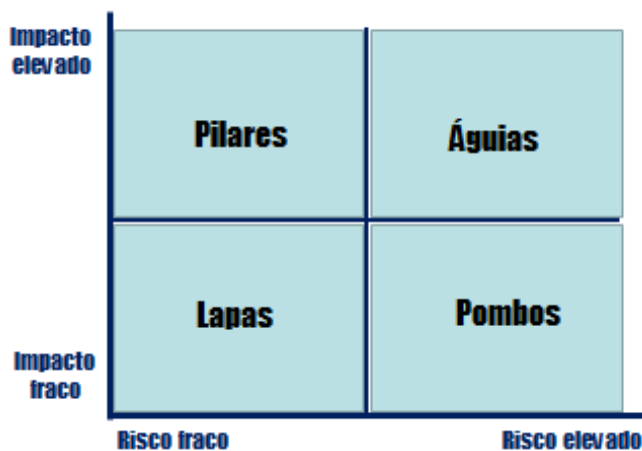
Managing Partner da Stanton Chase International

A **retenção** é, dentre todos os processos da gestão de Capital Humano, **aquele que maior retorno do investimento (ROI) traz para as empresas**, segundo a opinião de muitos especialistas desta área. Sabe-se, aliás, que substituir um colaborador poderá custar entre 50 e 200% do seu salário anual, sem contar com alguns custos indirectos resultantes dessa demissão, como sejam, a perturbação na equipa, a transferência de conhecimento ou de clientes e o efeito de imitação por outros colegas.

No entanto, quando falamos de retenção devemos ser prudentes. **Se é verdade que há colaboradores cuja saída as organizações tentam a todo o custo evitar, também há outros que elas até pagam**

**para se verem livres deles.** É por isso que em matéria de retenção é fundamental encontrar critérios e sistemas para distinguir quem se quer e quem não se quer reter. O quadro que se segue apresenta quatro situações “tipo” saídas do cruzamento dum eixo de (i) possível **impacto no negócio** motivado pela saída duma pessoa, com outro de (ii) **risco potencial de saída** desse colaborador, requerendo cada uma delas um tratamento diferente em termos de retenção,

### Retenção Impacto no negócios Risco de saída



Scorecard de Capital Humano  
José Bancaleiro

Uma experiência recente fez-me meditar sobre este tema e pôr em causa a afirmação inicial deste texto. Numa empresa com alguns problemas de eficiência, há muito que os responsáveis pelos vários departamentos concluíram que a origem do problema se encontra no mau funcionamento duma área central, gerida por uma pessoa que há muito deixou de ter as competências e a motivação

para ocupar aquela posição. Estranho é o facto do CEO da empresa, conhecedor há anos desta “disfuncionalidade” e do seu forte impacto, o manter naquela função.

Costumo dizer que **“pior que os colaboradores que se demitem e saem são os que se demitem e ficam”**. De facto, a demissão dum trabalhador talentoso pode acarretar custos elevados para uma

In Sol, 25 de Novembro de 2011



organização. Mas muito maiores são os custos de manter alguém sem as competências e motivação adequadas (já se demitiu emocionalmente) a ocupar uma função, especialmente quando ela ocupa uma posição fulcral.

Habitualmente, as empresas sofrem **quatro tipos de perdas** com manutenção destas pessoas. (i) O custo dos salários que lhes pagam sem daí tirar as esperadas contrapartidas, (ii) os efeitos nefastos que eles normalmente provocam no trabalho de outros e, (iii) o custo da oportunidade que é perdida pelo facto de não ter a pessoa certa naquela função e, por ultimo, (iv) o impacto fortemente negativo que se produz no ambiente de trabalho pelo fato dos responsáveis da organização permitir a continuação daquela situação anómala.

Foi neste enquadramento que eu dei por mim a pôr em causa a referida frase inicial e a pensar que, provavelmente, a **liderança corajosa terá um ROI superior ao da retenção**. Liderar com coragem traduz-se na capacidade de enfrentar situações difíceis mostrando posições firmes sempre que necessário. O líder corajoso é flexível no acessório e firme no fundamental. Enfrenta os problemas no momento certo para evitar que fiquem fora de controlo, assumindo as soluções que lhe parecem ser as melhores, mesmo que não sejam as mais fáceis e gerindo com sensibilidade, mas sem hesitações, os conflitos dentro da sua equipa.

**Sem coragem não há liderança!**

José Bancaleiro

