

“Da retenção à lealdade”

Substituir um colaborador fica entre 50 a 250 % do seu encargo salarial anual, sem incluir custos como o do impacto negativo das demissões no moral da equipa, na perda de clientes, no conhecimento pela concorrência da estratégia da empresa, na perda de capital intelectual, etc. É por isso que a retenção é considerada o processo de gestão de Capital Humano que maior retorno do investimento traz para as empresas.

Mas, neste âmbito é fundamental distinguir entre quem queremos ou não queremos reter, pois, como já escrevi noutras oportunidades, “pior que os que se demitem e saem, ... são os que se demitem e ficam!”. Costumo, aliás, dizer que a retenção é uma falácia porque, se existem colaboradores que nós queremos muito manter na empresa, também há outros que nós até pagamos para se irem embora.

Retenção e lealdade são coisas distintas. 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 de respeito e defesa dos interesses da outra parte, baseado na ideia que a outra parte nos trata com reciprocidade. A retenção só tem verdadeiramente eficácia quando origina lealdade por parte dos trabalhadores. Retenção que se baseie apenas em salários elevados e medidas burocráticas que dificultem a demissão, pode ser processualmente eficaz mas é, certamente, ineficaz em termos de resultados para a organização.

Falando agora de lealdade, todos sabemos que no mundo organizacional ela já não é o que era. Os empregadores, mesmo os que mais se preocupam com as suas pessoas, há muito que perceberam que não conseguem garantir a segurança do emprego. Os empregados, mesmo os que apreciam mais a estabilidade, há muito compreenderam que a sua evolução profissional terá que passar, muito provavelmente, por vários empregadores.

Paradoxalmente, se perguntarmos a ambos, a lealdade continua a ser um factor altamente valorizado na relação que os une. As organizações sabem que as pessoas leais são mais produtivas e defendem mais os interesses da empresa. Há, aliás, vários estudos que provam uma forte co-relação entre a lealdade dos colaboradores e a lealdade dos clientes. As pessoas, por seu lado, sabem que o seu desenvolvimento pessoal e profissional dependerá em muito da ligação a organizações que invistam na sua formação e que lhes possibilitem experiências e vivências enriquecedoras.

Na base de qualquer relacionamento leal está a confiança. E este é o principal factor que está a minar a relação entre empregados e empregadores. Os colaboradores lamentam-se (com razão) “como posso confiar numa empresa que no passado despediu colegas competentes e leais”. As empresas queixam-se (também com razão) “como posso

continuar a confiar em pessoas sabendo que, apesar de investir na sua formação e progressão, muitas delas irão prosseguir as suas carreiras noutras empresas”.

Quer isto dizer que a lealdade está morta e enterrada. Não, quer dizer que vivemos tempos diferentes e portanto a lealdade tem de ser olhada de forma diferente do que era no passado. Já vimos que nem empregadores e nem empregados conseguem garantir uma lealdade baseada em “tempo de serviço”.

Recordo-me de há uns anos ter ouvido dizer a um colega Director de RH de uma grande empresa industrial que não garantia às pessoas que admitia emprego para toda a vida, mas que lhes garantia um elevado investimento na sua formação e conseqüente fortalecimento da sua empregabilidade. Infelizmente, passados poucos anos essa empresa teve de reduzir drasticamente no número dos seus colaboradores e nessa altura constatou-se o acerto da sua afirmação. Nos meses que se seguiram ao “downsizing” várias empresas concorreram entre si por conseguirem a admissão para os seus quadros de trabalhadores dessa empresa.

Este é um exemplo real e paradigmático. A lealdade dos nossos tempos não se pode basear em garantia de segurança no emprego, mas pode-se basear na oferta de valor que é disponibilizada à outra parte, isto é, o tradicional “trade of” entre a lealdade fornecida pelo colaborador e segurança garantida por parte do empregador, transformou-se em entrega de resultados por parte do empregado e pagamento duma recompensa adequada e investimento no desenvolvimento por parte da empresa.

Neste âmbito tem particular importância o conceito de Oferta de Valor (EVP – Employee / er Value Proposition) que, duma forma muito sintética, corresponde ao pacote de benefícios que uma das partes oferece à outra. No caso do empregador este pacote vai muito para além remuneração financeira. Inclui aspectos como o conteúdo da função, as possibilidades de desenvolvimento, a reputação da empresa, entre outros. No caso do colaborador incluem as competências “hard e soft”, os seus valores e o seu potencial de evolução. A lealdade dum colaborador depende em muito da adequação a si da oferta de valor da sua empresa. A lealdade duma empresa depende essencialmente da adequação da oferta de valor do colaborador às suas necessidades actuais e futuras.

Sintra, 23 de Julho de 2010

José Bancaleiro,
Managing Partner
Stanton Chase International – Executive Search Consultants