

“Juan”

Gestão de Talentos – Da teoria à prática

Demorou, mas conseguiu! – pensou Samuel, quando soube do regresso de Juan a Madrid – Só é pena que tenha sido desta forma!

Samuel, Diretor de Recursos Humanos (RH) da SpencerBell (SB) Farmacêutica em Portugal, conheceu Juan numa das suas idas a Madrid e gostou dele de imediato. Jovem, simpático, extrovertido, Juan era um Andaluz há muito radicado em Madrid que levava o controlo de gestão de Espanha. Apercebeu-se que todos o respeitavam profissionalmente e lhe reconheciam um enorme potencial de crescimento na empresa.

A SpencerBell era uma empresa de “crista da onda” e por isso iniciou em meados dos anos noventa um programa estruturado de identificação, desenvolvimento e internacionalização dos seus talentos. Samuel, membro da equipa internacional de RH, participou ativa e entusiasticamente na estruturação desse processo.



Em cada “mercado” e de acordo com a sua dimensão, o “Executive Committee” selecionava os seus “high flyers” e propunha-os para o programa internacional de “Talent Management”.

Para o grupo dos “Talents” estava previsto um plano intensivo de formação em algumas das melhores escolas a nível mundial, bem como “international assignments” em posições que lhes dessem visibilidade do negócio e os preparassem para o desempenho de funções de cada vez maior responsabilidade. Coaching e Mentoring também seriam usados.

O custo financeiro deste programa era enormíssimo e existiam muitas dúvidas sobre o seu retorno. Contudo, considerou-se que se a SB queria ser uma empresa realmente global, tinha de ter uma visão global e quadros com um “mindset” verdadeiramente global.

Mas, como todos sabemos, é muito mais fácil desenhar planos do que executá-los. Os problemas começavam logo na seleção. Alguns dos melhores talentos tinham a ambição de evoluir, mas não tinham interesse ou disponibilidade para irem para “assignments” internacionais de duração indeterminada. Outros estavam dedicados a projetos de importância determinante para o respetivo mercado, pelo que o “Managing Director” tendia a não os indicar para o programa. Por ultimo, não havendo um sistema objetivo de seleção, os “talentos” eram escolhidos mais através duma visão subjetiva sobre o seu potencial futuro, do que com base numa análise fundamentada do seu “track record” passado.

Estórias revividas

Os problemas continuavam com a elevada visibilidade que era dada ao programa. Os talentos foram colocados numa espécie de redoma de vidro e apareciam como se fossem os responsáveis pelos êxitos passados e o único garante dos resultados futuros. Esta elevada visibilidade, complementada com o “tratamento de luxo” e conjugada com alguma fragilidade da forma de seleção dos “talentos”, fazia com que quem ficava a garantir o negócio nos diversos mercados olhasse com desconfiança para este programa.

Por fim, as ambições destes talentos eram (por vezes, sem real fundamento) insufladas e passado pouco tempo eles começavam pedir, ciclicamente, que a empresa os mudasse para novas e mais elevadas posições, argumentado com o seu “potencial” e com o retorno do investimento efetuado pela empresa. E a verdade é que, apesar do esforço que era feito, a materialização desse tipo de posições era muito inferior às expectativas que lhes tinham sido criadas, o que gerava alguma frustração.

Voltando ao Juan. Ele foi incluído no programa internacional de “Talents” tendo mudado para os “Headquarters” da empresa e integrado a equipa do VP Marketing & Sales Europe. Com sólidas bases financeiras e grande capacidade analítica, o Juan passou a integrar a equipa que acompanhava o seu VP na discussão dos Budgets de todos os mercados, sendo determinante na deteção de fraquezas e na construção de alternativas. Ao fim de dois anos de análises e debates intensos com cada mercado, o Juan ganhou um “traquejo” no negócio e uma abrangência de pensamento que, não só o tornavam num dos pilares da equipa, como lhe davam uma excelente preparação para novos desafios.

Nessa altura Juan falou com o seu chefe e com o HR VP e manifestou-lhes o desejo de voltar a Madrid, onde, aliás, lhe tinha nascido uma segunda filha. Acrescentou que tinha a expectativa que a empresa lhe atribuísse funções de nível adequado ao seu esforço e à enorme experiência adquirida durante aqueles quase 30 meses de trabalho internacional.

Da parte da empresa, foi-lhe dito que reconheciam a sua excelente contribuição e que tinham grandes expectativas sobre a sua evolução na empresa. Pediram-lhe algum tempo para encontrarem a melhor solução. Só que essa solução não parecia ser fácil. O Diretor Geral em Espanha, relativamente jovem e a fazer um excelente trabalho, defendeu com muita convicção a sua equipa, referindo que gostava muito do Juan, mas que não considerava justo ter de prejudicar pessoas que tinham trabalhado duramente para lhe dar um lugar.

Juan continuou o seu trabalho a nível europeu e de seis em seis meses voltava a manifestar ao HR VP o seu desejo de regressar a Madrid, obtendo a mesma resposta simpática sobre o seu valor para a SB e o pedido para aguardar mais algum tempo.

Ao fim de 4 anos de experiência internacional, Juan regressou, finalmente, a Madrid! Mas não foi para a SB. Um “Head Hunter”, apercebendo-se do seu enorme valor e da sua insatisfação, entrou em cena e colocou-o como CFO da maior empresa farmacêutica do mercado Espanhol.

São Peterburgo, 23 de Junho de 2017

José Bancaleiro
Managing Partner

Estórias revividas

Stanton Chase International – Your Leadership Partner