



## Quanto vale a motivação?

TEXTO CÁTIA MATEUS

**O impacto da motivação na produtividade dos colaboradores e, como consequência, no sucesso de uma empresa é por demais conhecido. Mas em momentos de fortes desafios económicos, que preço estão de facto as empresas dispostas a pagar para motivar e reter os seus melhores talentos?**

Joana Queiroz Ribeiro, a diretora de Pessoas e Comunicação da Unicer, foi esta semana considerada "A Diretora de Recursos Humanos que mais profissionais gostariam de ter", na segunda edição do prémio "As Empresas Mais em Portugal", da Human Resources Portugal, que reconhece a liderança e a gestão das empresas nacionais. Joana Queiroz Ribeiro assegura a gestão e desenvolvimento de pessoas da Unicer desde 2008 e não têm dúvidas de que em situações de adversidade económica, a gestão de talento tem desafios acrescidos. Mas agora, como em qualquer outra conjuntura, "a motivação dos colaboradores assegura-se garantindo o seu comprometimento com o projeto da empresa". A transparência e autenticidade sustentam o método de trabalho diário de Joana Queiroz Ribeiro com os colaboradores da Unicer. A gestora assume como prioridade uma forte aposta no desenvolvimento, motivação e promoção do bom desempenho das equipas, entendendo a valorização constante do capital humano como um fator competitivo para o sucesso da empresa e garantindo que a Unicer "seja sempre uma primeira escolha para os candidatos". Para a diretora, é esta abordagem que marca a diferença e que sustenta a motivação dos seus quadros. "As empresas procuram colaboradores com talento e vontade de fazer acontecer", explica, adiantando que, em troca, a empresa ter de gerar no candidato a convicção de que aquele é o melhor sítio para promover o seu desenvolvimento. Ou seja, "mostrar que vamos conseguir reter esse talento", enfatiza. Joana Queiroz Ribeiro considera o recrutamento um processo muito desafiante e crucial para o sucesso das empresas, sobretudo em conjunturas adversas onde é ainda mais importante manter os colaboradores comprometidos

com o projeto da empresa. "Em tempos de crise, a motivação dos colaboradores passa sobretudo por apostar no desenvolvimento das pessoas e das equipas, comunicando com transparência e frontalidade, envolvendo as pessoas nos desafios da Unicer e responsabilizando, sem nunca desviar o foco dos resultados a alcançar". E ainda que não existam receitas milagrosas, esta produz aparentemente tanto ou mais efeito do que os incentivos salariais. Mas nem todas as organizações estão sensíveis às questões da motivação e o seu impacto direto nos resultados da empresa. Segundo os dados do último Barómetro Internacional de Recursos Humanos, conduzido em Portugal pelas consultoras SDO e OptiHome, uma em cada cinco empresas nacionais não faz qualquer avaliação sobre os níveis de motivação dos colaboradores. A generalidade das empresas limita-se a aferir a motivação dos seus colaboradores em função dos resultados do negócio. Uma percentagem elevada de empresas

não trabalham de todo a questão e empregam a maior parte do dia a dia a gerir problemas, negligenciando aspetos estratégicos como a gestão de talentos, de mudanças, de formação ou de motivação dos seus quadros. Um erro que para António Henriques, CEO do Grupo CH, se paga caro, numa altura

**Em tempo de adversidade, manter colaboradores motivados passa por envolvê-los na vida da empresa**

em que as atitudes têm no mercado de trabalho um valor tão ou mais importante do que as competências. "Os tempos de incerteza e de mudança implicam equipas muito alinhadas e motivadas para a mudança", explica o líder da consultora, adiantando que o processo de contratação para a sua empresa está sustentado numa "Proposta de Valor para Colaboradores", que é entregue aos candidatos na primeira fase de recrutamento. "Só recrutamos os candidatos que se revejam no nosso ADN", esclarece, reforçando também a postura da Unicer em matéria de motivação: "Estamos longe de acreditar que existam fórmulas únicas para manter a motivação das equipas. Mas sabemos que cada vez mais a motivação depende do envolvimento organizacional que conseguimos

construir". Depois, garante, "para manter a motivação e o talento na empresa, é preciso apostar verdadeiramente nos colaboradores". E nesta área, as apostas da empresa passam por um plano claro de progressão na carreira, formação constante, flexibilidade de horários, mobilidade, incentivos à natalidade e ao matrimónio e envolvimento da família nas ações da empresa. Mas alerta: "Não será seguramente pelo aumento dos benefícios que as empresas conseguem travar a saída de mentes brilhantes. Na gestão de pessoas há muito mais do que benefícios". Uma regra que também se aplica ao universo do Direito. Na SRS Advogados, o recrutamento tem por base a qualidade académica e, num nível mais avançado, a experiência profissional, mas na motivação e retenção dos talentos as regras são outras. Catarina Coutinho, a diretora de Recursos Humanos da sociedade, acredita que "a motivação resulta de um ótimo ambiente de trabalho e do cuidado de estar permanentemente atento aos problemas e às dificuldades dos colaboradores". A sociedade tem em vigor um plano de apoios e serviços que viabilizam uma melhor conciliação entre a carreira e a família dos seus colaboradores - como consultas regulares, utilização gratuita de ginásio, refeições subsidiadas pela empresa, e outros - acreditando que numa altura de adversidade a motivação passa também por minimizar gastos. Ainda que gerir e motivar pessoas seja muito mais do que salário no final do mês.

cmateus.externo@impresa.pt

