



MARIA DE FÁTIMA CARIOCA, PROFESSORA DE COMPORTAMENTO HUMANO  
NA ORGANIZAÇÃO E ÉTICA

# "GERIR O TALENTO É SER O ARTESÃO DA SUA EQUIPA"

EMPREGO E FORMAÇÃO

PÁG. 12



# "GERIR O TALENTO É SER O ARTESÃO DA SUA EQUIPA"

Só conhecendo os talentos das "suas" pessoas é que as empresas conseguirão atingir o potencial máximo num mercado altamente rápido e competitivo, defende Maria de Fátima Carioca, professora de Comportamento Humano na Organização e Ética e responsável pelo prémio AESE-Deloitte "Empresa Mais Familiarmente Responsável"

## Como definir e atrair os talentos exigidos pela organização?

O crescimento das empresas e a sua competitividade dependem fortemente das pessoas que delas fazem parte. E, em concreto, do talento, ou talentos, que as suas pessoas aplicam, desenvolvem, potenciam no dia a dia. O talento é, em última análise, o maior património e a melhor garantia que as organizações têm para enfrentar e ultrapassar situações turbulentas como, por exemplo, mudanças das condições do mercado. A forma como as empresas semeiam, cultivam e cuidam do seu talento é determinante para o seu fortalecimento mesmo em tempos de crise, ou melhor, especialmente em tempos de crise.

Por princípio, as empresas devem procurar talentos que sejam adequados à concretização da sua estratégia. As qualidades e os comportamentos dos colaboradores devem viabilizar e acrescentar valor ao plano estratégico que a empresa se empenha em realizar. Se, em relação a determinadas qualidades, normalmente ligadas ao carácter, este princípio é válido, já em relação a outros talentos mais operativos poderá fazer sentido, nalgum momento, equacionar talentos complementares, mesmo que disruptivos.

A atração de talento é um tema complexo, na medida em que envolve as políticas corporativas relacionadas com os processos de admissão e dispensa, passando pela remuneração, formação, desenvolvimento e progressão profissional, benefícios sociais, flexibilidade e ambiente. Para além disso, é muito importante, na atração de talento, a imagem reputacional da organização. Os valores e a coerência entre as políticas e as práticas empresariais são determinantes para a gestão dos talentos.

## Como desenvolver e fidelizar os talentos existentes numa organização?

A tradição na gestão das suas pessoas é um dos principais argumentos para a fidelização dos talentos. Uma organização que acarinha e potencia o desenvolvimento dos seus colaborado-

**Estimular o espírito de desenvolvimento de talento com trabalho, empenho, confiando em si mesmo e nos outros, apaixonadamente, é o desafio dos responsáveis pela gestão de talento nas empresas e nas organizações**

res, que se preocupa com o seu equilíbrio nas várias dimensões da vida humana, que abre os horizontes das suas pessoas colocando-as em contato



Maria de Fátima Carioca

com novas metodologias e outros profissionais de qualidade, que dialoga, comunica e requer o seu empenho, compromisso e participação ativa na definição e implementação da estratégia; que não cede a políticas fáceis de despedimentos ou cortes indiscriminados, mas que equaciona, com exigência, transparência e seriedade, a definição de objetivos, racionalizando dos custos e os investimentos apropriados.

Gerir o talento de uma organização é ser o artesão da sua equipa, da sua unidade e da sua organização. Só conhecendo os talentos das suas pessoas

– os que já demonstraram capacidades e os que não sonham que as têm, e das quais a empresa necessita, é que as empresas conseguirão atingir o seu

potencial máximo num mercado altamente rápido e competitivo.

## Como coordenar os talentos para conseguir os melhores resultados operativos e estratégicos para as empresas?

A gestão de talento implica paixão pelo desenvolvimento das pessoas e das suas competências, começando por dar sentido ao trabalho de cada um. Cada pessoa na empresa tem um

certo conhecimento do papel que desempenha e a missão que é chamada a realizar. Esta conceção dá lugar a atitudes que motivam o exercício de determinados talentos. Coordenar talentos implica o risco de responsabilizar, dar autonomia e delegar. Consiste em atuar nos saberes dos colaboradores através da formação e do treino, bem como na atitude empreendedora, por via do feedback e acompanhamento próximo, gerando-se um ciclo virtuoso e generoso de colocar o talento ao serviço da organização e das pessoas que a constituem.

Em Portugal, existem competências, e são tantas quantas as atividades que cada um pode realizar, isto é, infinitas. É por isso que cada pessoa é especial. Há sempre algo que, provavelmente, ainda não descobrimos em que essa pessoa é excepcional, única. Daí que o auto-conhecimento, a autocritica e a abertura ao feedback sejam tão importantes para o desenvolvimento dos profissionais.

Estimular o espírito de desenvolvimento de talento, com trabalho, empenho, confiando em si mesmo e nos outros, apaixonadamente, é o desafio dos responsáveis pela gestão de talento nas empresas e nas organizações.

## PERFIL

Maria de Fátima Carioca é membro da direção e professora da AESE na área de Fator Humano na Organização. Licenciada em Engenharia Eletrotécnica pelo Instituto Superior Técnico em 1981, concluiu o mestrado em Engenharia de Sistemas e Computadores em 1985 na mesma universidade. É mestre em Matrimónio y Familia pela Universidade de Navarra e membro do Comité de Ética Empresarial. Na AESE, é ainda coordenadora do Prémio Empresa Mais Familiarmente Responsável, em parceria com a Deloitte, e de outros projetos na área da Gestão das Pessoas, Conciliação Família-Trabalho e Responsabilidade Social.

## AESE DEBATE HOJE "GESTÃO DO TALENTO"

Especialmente em épocas de crise, como a atual, é necessário ter em atenção o talento: primeiro, porque é a melhor garantia para se sair de situações complicadas; segundo, porque, ao sair da crise, serão as empresas que cultivaram o seu talento as que estarão em melhores condições para competir. Mas não basta ter pessoas com talento. É preciso colocar esse talento ao serviço dos objetivos comuns. Como fazê-lo? Estes são alguns dos temas em debate hoje na AESE – Escola de Direção e Negócios, no âmbito do seminário "Gestão do talento".

Neste seminário, será abordado como definir e atrair os talentos exigidos pela organização, desenvolvê-los, fidelizá-los e coordená-los para conseguir os melhores resultados operativos e estratégicos. O seminário, que utiliza o método do caso e conferências-colóquio, destina-se a dirigentes com responsabilidade na Gestão das Pessoas, quer sejam membros dos conselhos de administração, quer diretores de Recursos Humanos, sendo ministrado por José Ramon Pin (professor do IESE), Fátima Carioca (professora da AESE) e Antonio Ortega Parra (escritor).