

**JOCIMARA CRISTINA ROMANI**

**RETENÇÃO DE TALENTOS NAS ORGANIZAÇÕES**

**FLORIANÓPOLIS**

**2003**

**JOCIMARA CRISTINA ROMANI**

**RETENÇÃO DE TALENTOS NAS ORGANIZAÇÕES**

**Trabalho de Conclusão de Estágio apresentada à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Administração de Recursos Humanos**

**Professor Orientador: Dante Marciano Girardi**

**FLORIANÓPOLIS**

**2003**

**JOCIMARA CRISTINA ROMANI**

**RETENÇÃO DE TALENTOS NAS ORGANIZAÇÕES**

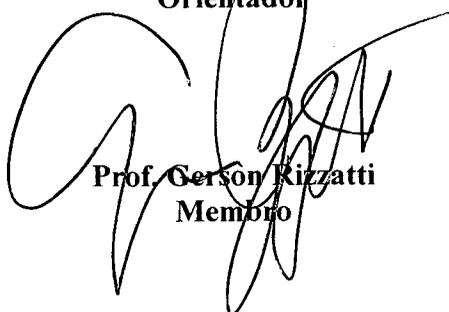
**Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 11 de fevereiro de 2003.**

**Prof. Sinésio Stefano Dubiela Ostroski  
Coordenador de Estágios**

**Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:**



**Prof. Dante Marclano Girardi  
Orientador**



**Prof. Gerson Rizzatti  
Membro**



**Prof. Mário de Souza Almeida  
Membro**

**Este trabalho é dedicado à:**

“Pai e Mãe, custa tanto ser uma pessoa plena,  
que poucos são aqueles que tem a luz e a coragem de pagar o preço.

Mas vocês souberam com amor, dedicação  
e trabalho fortalecer seus filhos na busca de um ideal.

Por mais que nos últimos anos eu tenha me afastado  
um pouco de seus convívios, trata-se apenas, de uma contingência  
da profissão que escolhi. Saibam que a plenitude deverá ser constante e,

luz e coragem são o que herdei de vocês,  
o preço é a abnegação, mas tenham certeza que o  
meu coração estará sempre com vocês...Pai e Mãe.”

Muito Obrigada.

### **Agradeço:**

“Em primeiro lugar a Deus por proporcionar a vida. Dotou-me do livre arbítrio, inteligência, fraternidade e amor. Hoje, retribuindo tudo o que por Ele foi dado, venci obstáculos, adquiro conhecimentos, para servir, compartilhar e proteger a criatura, agradando assim, o Criador.”

“Aos meus pais, Celso e Eni. É difícil entender tudo que sinto por vós neste momento... carinho, emoção, amor e gratidão por todos os momentos de incentivo, de compreensão e até de firmeza com que me encorajam. Que vivemos este momento de êxito que é também vosso, e que eu possa dizer olhando nos olhos: Muito Obrigada.”

“Aos mestres, principalmente meu Orientador Professor Dante M. Girardi. O caminho dos ensinamentos é difícil e obscuro, mas o difícil é conduzir os outros de maneira clara e sutil por esse caminho. Este mistério vocês alcançaram. Agradeço àqueles que compartilharam comigo seus conhecimentos e me auxiliaram na busca da realização plena de meus ideais profissionais e humanos. Muito obrigada, mestres!”

“Aos amigos, que contribuíram e que juntos riram, choraram, sofreram, mas tiveram sempre nos lábios uma palavra de coragem. Agora compartilho minha alegria com vocês que permanecem ao meu lado, apostando nesta conquista e acreditando que meus limites estão além dos meus sonhos.”

“Uma volta rápida requer um alto nível de sensibilidade entre o corpo e a mente, é a combinação dos dois que dá um bom desempenho. Eu nunca consegui uma volta perfeita porque eu sei, ao olhar para trás, que houve sempre lugar para melhoramentos, não importa se é apenas um décimo ou centésimo. Há sempre lugar para melhorar.”

Airton Senna da Silva

## RESUMO

ROMANI, Jocimara Cristina. **Retenção de talentos nas organizações**, 2003. (94f). Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Este trabalho abordou uma das novas tendências no meio empresarial, a retenção de talentos. As empresas estão percebendo que precisam dar o máximo de si para formar e reter talentos empreendedores, em pessoas mais felizes e produtivas. O objetivo deste trabalho foi estudar a importância da retenção de talentos nas organizações. A metodologia utilizada foi uma abordagem qualitativa, de cunho exploratório e descritivo, sendo uma pesquisa bibliográfica. Para dar valor às pessoas, as empresas devem ir além da noção de recursos humanos e mover-se em direção à noção de capital humano, uma noção que vê as pessoas não como recursos perecíveis a serem consumidos, mas como um bem de valor a ser desenvolvido. Por que os maiores bens de uma organização são seus colaboradores e isso continuará valendo até onde o futuro é previsível.

Palavras – chaves: talento, valores e motivação.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>1.1</b>	<b>Tema problema.....</b>	<b>9</b>
<b>1.2</b>	<b>Justificativa.....</b>	<b>10</b>
1.2.1	Importância.....	10
1.2.2	Oportunidade.....	11
1.2.3	Viabilidade.....	11
<b>1.3</b>	<b>Objetivo.....</b>	<b>11</b>
1.3.1	Objetivo geral.....	11
1.3.2	Objetivo específico.....	12
<b>2</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1</b>	<b>Caracterização da pesquisa .....</b>	<b>13</b>
2.1.1	Abordagem.....	13
<b>2.2</b>	<b>Delineamento da pesquisa.....</b>	<b>13</b>
2.2.1	Quanto aos fins.....	13
2.2.2	Quanto aos meios.....	13
<b>2.3</b>	<b>Técnicas de coleta de dados.....</b>	<b>14</b>
<b>2.4</b>	<b>Técnica de análise dos dados.....</b>	<b>14</b>
<b>2.5</b>	<b>Limitações do método.....</b>	<b>15</b>
<b>3</b>	<b>CONCEITUAÇÃO.....</b>	<b>16</b>
<b>4</b>	<b>SER UMA EMPRESA NA QUAL AS PESSOAS QUEIRAM TRABALHAR.....</b>	<b>19</b>
<b>4.1</b>	<b>Adotar a filosofia “É dando que se recebe”.....</b>	<b>21</b>
<b>4.2</b>	<b>Medir o que é importante e pagar por isso.....</b>	<b>25</b>
<b>4.3</b>	<b>Inspirar compromisso para uma visão clara e objetivos definidos.....</b>	<b>30</b>
<b>5</b>	<b>SELECIONAR AS PESSOAS CERTAS LOGO DE INÍCIO.....</b>	<b>33</b>
<b>5.1</b>	<b>Compreender por que algumas pessoas saem e outras ficam.....</b>	<b>36</b>

5.2	Reestruturar o trabalho em si para torná-lo mais compensador.....	40
5.3	Definir os resultados esperados e o talento de que precisam.....	42
5.4	Fazer perguntas que comprovem o talento .....	46
5.5	Dar uma previsão realista do trabalho.....	48
5.6	Usar vários entrevistadores e confirmar as referências.....	49
5.7	Recompensar as indicações de contratação bem-sucedidas feitas por colaboradores.....	51
5.8	Contratar e promover gerentes que tenham talento para gerenciar pessoas	52
5.9	Quando possível, contratar pessoas de dentro da empresa.....	54
6	PROPORCIONAR UM EXCELENTE COMEÇO.....	55
6.1	Dar aos novos contratados tratamento VIP.....	56
6.2	Comunicar como o seu trabalho é vital para o sucesso da organização.....	59
6.3	Conseguir o compromisso para chegar a um acordo de desempenho.....	59
6.4	Desafiar logo de início e muitas vezes.....	60
6.5	Dar autonomia e recompensar a iniciativa.....	62
7	ORIENTAR ATRAVÉS DE <i>COACHING</i> E RECOMPENSAR PARA MANTER O COMPROMISSO.....	65
7.1	Gerenciar de forma proativa.....	67
7.2	Reconhecer os resultados.....	70
7.3	Treinar os gerentes para atividades de <i>coaching</i> profissional.....	73
7.4	Dar aos colaboradores as ferramentas necessárias para controlarem suas carreiras.....	79
7.5	Saber quando manter o colaborador e quando deixá-lo partir.....	82
7.6	Divertir-se mais! .....	83
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	87
	REFERÊNCIAS.....	90

## 1 INTRODUÇÃO

No decorrer dos últimos anos, o conceito de empresabilidade tem atribuído ao profissional a responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento e pela gestão da sua carreira. Uma das conseqüências dessa nova realidade tem sido o estabelecimento, nas organizações, de uma cultura onde profissionalismo e competência são fatores fundamentais para as carreiras daquelas pessoas com consciência sobre suas possibilidades de sucesso profissional. Inegavelmente, esse entendimento de que são as pessoas as principais responsáveis pelas suas carreiras tem criado nelas um sentimento de liberdade de escolha e baixa lealdade em relação às suas empresas e ao seu emprego.

A segurança em relação às próprias possibilidades torna as pessoas mais livres em relação aos seus vínculos e reforça um novo valor onde ter empregabilidade é mais importante do que ter emprego. O emprego é conseqüência dessa capacidade de realização dos talentos possuídos.

Paradoxalmente, o que sempre foi desejado por qualquer empresa, seria profissionais talentosos e competentes, isso se torna agora, o principal desafio. Como fazer para que esses profissionais tão desejados não façam as malas e mudem seu endereço de trabalho, carregando uma bagagem de valor inestimável. Tempos difíceis estes onde, com quadros reduzidos, os indivíduos são tão necessários à competitividade do negócio.

A resposta está, sem dúvida, na capacidade das empresas em criarem uma cultura capaz de segurar esses talentos, oferecendo-lhes desafios e oportunidades para realizarem seus projetos pessoais de forma alinhada com os projetos de negócios da organização.

### 1.1 Tema problema

A evolução na área administrativa vem acontecendo rapidamente nos últimos anos e com isso a gestão de recursos humanos passa a participar da estratégia global da empresa e, vem acompanhando essa evolução e procurando se adaptar as novas tendências do mercado.

A área de Recursos Humanos representa, o elo de ligação entre: a realidade social, política, econômica e cultural; a organização na qual encontra-se inserida e suas peculiaridades; e

os indivíduos que nela trabalham, cada qual com características únicas. Ações com foco estratégico devem ser propostas, acreditando no espírito de compromisso, vontade de ganhar, garra, dedicação, amor e carinho dos empregados como fatores importante de sucesso nas organizações, (FIDELIS e COSTA, 2002).

Nos dias de hoje, com o incremento da concorrência em torno dos melhores, dos verdadeiros talentos humanos, os gestores e executivos, invariavelmente, passam pelo mesmo triste ritual, o da despedida de um funcionário precioso. Para os que desenvolveram suas equipes, articularam seu entrosamento, investiram na formação dos seus talentos, é um momento, no mínimo, muito estranho e decepcionante.

Desta forma, a preocupação deste trabalho foi basicamente realizar um estudo sobre a retenção de talentos nas organizações, considerando sua importância e influência nas pessoas e também nas empresas, dentro uma moderna filosofia de administração.

Portanto, definiu-se como problema de pesquisa:

**“Qual a importância de reter talentos nas organizações?”**

## **1.2 Justificativa**

### **1.2.1 Importância**

A importância deste trabalho justifica-se por ser este um tema de tendência universal na administração de empresas. Porque cada vez mais os trabalhadores oferecem sua profunda lealdade a suas profissões. Nesses dias atuais, as pessoas pensam em seu valor em função da posição que ocupam e não na empresa a qual pertencem. Para manter as pessoas dentro da empresa, não se pode mais considerá-las funcionários. Para manter as pessoas na empresa é preciso haver algum tipo de continuidade e uma noção de pertencer a algo.

Apesar de ser um tema ainda pouco abordado nas organizações, percebe-se que existe uma tendência de que cada vez mais as organizações estarão voltadas para os talentos das pessoas.

### 1.2.2 Oportunidade

No entanto, apesar de ser ainda uma perspectiva de trabalho recentemente adotada pelas organizações e pelas pessoas, o tema desperta o interesse do empresariado. Por que o maior capital adquirido pelas organizações nesses últimos anos, é sem dúvida alguma o capital intelectual.

É possível perceber que este tema pode melhorar o processo de trabalho nas empresas, por ser um fator motivador, responsável pelo aumento da produtividade e consequentemente responsável pela melhoria da qualidade de vida. A necessidade deste tipo de estudo deve ser conhecida para buscar a evolução na área de relações humanas nas organizações.

### 1.2.3 Viabilidade

Este trabalho de caráter teórico explorou o acervo bibliográfico disponível a respeito do tema, que apesar de recente e limitado, apresenta idéias valiosas. Além de explorar também artigos científicos, revistas, jornais e matérias na *internet*.

O objetivo deste trabalho foi oferecer o maior número de informações a respeito do tema, o que se torna viável por já existirem alguns autores que abordam e relatam os principais aspectos e tendências em relação à retenção de talentos.

## 1.3 Objetivos

### 1.3.1 Objetivo geral

Com base no tema proposto, o objetivo geral deste trabalho foi estudar a importância da retenção de talentos nas organizações.

### 1.3.2 Objetivos específicos

Para que seja alcançado o objetivo geral, são necessários os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar a bibliografia existente a respeito do tema;
- b) Analisar o referencial teórico;
- c) Conceituar o talento;
- d) Apresentar os principais fatores que levam uma empresa a valorizar o talento.

## **2 METODOLOGIA**

### **2.1 Caracterização da pesquisa**

#### **2.1.1 Abordagem**

A abordagem utilizada para a realização desta pesquisa é do tipo qualitativa, segundo Roesch (1999), portanto envolve uma instância teórica e procura o que é comum, mas permanece aberta para perceber a individualidade e os significados múltiplos, em vez de buscar uma média estatística. Ou seja, não tem como base critérios numéricos para garantir sua representatividade.

Trata-se de comparar os dados obtidos com a realidade, buscando expressar perspectivas e tendências.

### **2.2 Delineamento da pesquisa**

#### **2.2.1 Quanto aos fins**

O tipo de estudo foi, segundo Gil (1991), de cunho exploratório e descritivo. Foi exploratória por proporcionar maior familiaridade com o problema, o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições (Selltiz et al., apud GIL, 1991). E descritiva, onde as características de determinada situação são descritas, sem interferir na realidade da mesma.

#### **2.2.2 Quanto aos meios**

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora boa parte dos estudos foi a partir de fontes bibliográficas, (GIL, 1991).

Para Vergara (1998), os meios de investigação compreenderam a pesquisa bibliográfica por utilizar como base, livros, revistas e jornais e telematizada, por buscar informações através do computador, via *internet*.

### **2.3 Técnica de Coleta de dados**

Basicamente, para a estruturação do presente trabalho baseou-se na pesquisa exploratória de dados secundários, os quais de acordo com Mattar (1999), compreendem levantamentos bibliográficos, documentais e de pesquisas realizadas. Sua fonte constitui de livros, revistas, jornais, artigos científicos e informações provenientes da *internet*.

Já para Vergara (1998), os dados foram coletados por meio de pesquisas bibliográficas em livros, revistas especializadas, jornais, periódicos, teses ou dissertações com dados pertinentes ao assunto.

### **2.4 Técnica de análise dos dados**

Os dados levantados foram de forma qualitativa, baseando-se nos objetivos pré-estabelecidos para este trabalho.

Ao encerrar a coleta de dados, foi obtido uma quantidade imensa de documentos, que se materializaram em forma de texto, os quais foram organizados e interpretados, Roesch (1999). Por outro lado, Vergara (1998) coloca que o tratamento dos dados refere-se a exposição na qual pretende tratar os dados a coletar, e a justificativa de tal tratamento é adequado aos propósitos do projeto.

Neste trabalho de caráter teórico, foram abordados as características e conceitos a respeito do tema em questão observando-se a realidade existente nas organizações. Foi levada em conta as variáveis culturais geradas nas empresas e nas pessoas que nelas trabalham.

## 2.5 Limitações do método

O método escolhido para a futura pesquisa apresenta algumas dificuldades a respeito da coleta:

- a) Com relação à coleta de dados, a maior fragilidade refere-se à quantidade de dados disponíveis. Apesar da retenção de talentos fazer parte do universo das novas tendências da administração e de estar sendo aceita de forma crescente por pessoas e também pelas empresas, os livros existentes a respeito do tema são limitados, dificultando uma análise mais detalhada. Porém, os artigos de revistas científicas e de jornais, possibilitaram todas as informações pertinentes ao assunto, satisfazendo os objetivos da pesquisa.
- b) Quanto à coleta de dados outro fator limitante foi encontrado nas pesquisas realizadas na *internet*. Há um número satisfatório de informações a respeito do tema, porém, muito repetitivo. Existem nelas poucas informações de valor teórico a respeito do tema abordado;

### 3 CONCEITUAÇÃO

Nesse ambiente empresarial sempre mutável, global e tecnologicamente exigente, a obtenção e retenção de talentos são as “armas” no campo de batalha competitivo. Tal como as equipes esportivas recrutam agressivamente os melhores talentos, as organizações empresariais no futuro competirão agressivamente pelo melhor talento. As habilidades de gerentes ágeis, globais e com foco nas pessoas tornaram-se cada vez mais prementes. As empresas bem-sucedidas serão aquelas mais experientes em atrair, desenvolver e reter indivíduos com competências para agregar valor ao negócio.

Segundo Chiavenato (2002), as empresas devem funcionar como uma orquestra sinfônica na qual vários e diferentes instrumentistas tocam em conjunto partituras diversas como uma equipe integrada e coesa. O todo tem características que nenhuma das partes possui. Em geral uma grande orquestra não tem grandes músicos solistas nem virtuosos, mas músicos adequados capazes de tocar em conjunto de maneira excepcional.

As empresas modernas estão exigindo novos valores, novos parâmetros e novas práticas administrativas, afirma o autor. Na base dessas empresas estão as pessoas: o maior ativo e o maior passivo de qualquer organização. Em um mundo novo e diferente onde os tradicionais fatores de produção que são natureza, capital e trabalho como mão-de-obra, já exauriram quase todas as suas possibilidades devido às tecnologias e aos modernos processos de trabalho, o segredo do sucesso organizacional está nas pessoas, sem as quais não existem organizações. Elas são o principal repositório do conhecimento e das vantagens competitivas das organizações. O conhecimento está assumindo agora o papel de principal fator de produção na era da informação.

Na opinião de Friedman, Hatch e Walker (2000), para poder dar valor às pessoas, as empresas devem ir além da noção de recursos humanos e em direção à noção de capital humano. O próprio termo recurso dá a idéia de algo disponível, que pode ser retirado quando necessário.

Segundo Jebaili (2002), o mercado está muito competitivo, as pessoas estão se capacitando cada vez mais e, conseqüentemente, ficam sempre atentas as oportunidades que representam crescimento na carreira. A globalização por sua vez também ampliou o horizonte dos profissionais que passaram a buscar com mais freqüência experiências internacionais. As pessoas estão sempre em busca de uma vida melhor, e dispostas a enfrentar desafios.

O ponto principal, segundo White (apud, A GUERRA, 2000), é que a maioria das grandes organizações não estão preparadas para formar seu executivo potencial. Apenas os formam de acordo com suas necessidades. A consequência disso é que os executivos de talentos provavelmente são atraídos por empresas com boa reputação na formação de funcionários. Talento atrai talento. Hamel (2000, p. 185) ressalta que “as empresas que perseguem oportunidades arrasadoras atraem os melhores talentos.”

As organizações que pretendem garantir executivos de talentos para liderá-las no futuro, precisam identificar: as pessoas próximas da aposentadoria e oferecer opções de carreiras mais atraentes e flexíveis; impermeabilizar o sistema de recrutamento e seleção para impedir os vazamentos por onde escoam as pessoas de talentos; desenvolver um *talent pool* mantendo contato com antigos executivos, *headhunters* e outros parceiros estratégicos inclusive faculdades de administração, (A GUERRA, 2000).

Segundo a reportagem, a empresa *Microsoft* vê a contratação de pessoas inteligentes como uma de suas principais incumbências. É comum Gates interessar-se pelo processo de seleção, pegando o telefone pessoalmente se um programador bastante talentoso mostrar alguma resistência em ser contratado.

Bolgar (2002b) menciona que, todas as ferramentas e processos usados durante muito tempo para conquistar e reter clientes, agora, estão sendo usados para atrair e reter os profissionais. Não podemos negar que houve mudanças profundas no mundo do trabalho e talvez a mais forte tenha sido o sentimento de desligamento do profissional com a empresa. Agora, mudar de emprego várias vezes não é mais um problema, o profissional pode ser valorizado pelo fato de estar buscando uma diversificação de experiências.

O colaborador de hoje é cada vez mais investigador, ele investe seu talento e espera um retorno adequado. A empresa não é um fim em si mesma, é a infra-estrutura, o meio pelo qual os profissionais realizam o trabalho e buscam suas realizações. Essa nova concepção do trabalho também ajuda a compreender porque a permanência durante longos anos em um mesmo emprego deixou de ser importante. A lealdade é ao trabalho, aos objetivos propostos, aos resultados, não mais à empresa.

Este novo paradigma é muito satisfatório ao profissional, pois do mesmo modo em que as empresas tiveram de se abrir ao consumidor, ouvi-lo, respeitar sua opinião e colocá-lo no lugar mais importante, agora estão tendo que fazer o mesmo com os profissionais.

Atualmente a escolha não parte somente do profissional para com a empresa, mas a escolha é mútua. Tão fundamental como identificar talentos será, ser identificada pelos talentos e desejada como local para se trabalhar, afirma o autor mencionado anteriormente.

As organizações que não agirem desta forma não conseguirão manter em seus quadros profissionais, pessoas altamente competitivas e dispostas a enfrentar desafios pela própria condição de sua alta taxa de empregabilidade, que irão com certeza para outras empresas. É o que já está acontecendo em nosso mercado e também nos mercados mundiais.

No decorrer do trabalho serão mostrados algumas práticas de recursos humanos, recomendadas para a retenção de talento nas empresas.

#### 4 SER UMA EMPRESA NA QUAL AS PESSOAS QUEIRAM TRABALHAR

Segundo Branham (2002), existem milhares de empresas que não se adaptaram às novas realidades. Os líderes continuam a ver as pessoas como fatores de produção e, quando analisam a questão da mão-de-obra, enxergam custos (salários), benefícios e despesas gerais indiretas, em vez de investimentos.

Um dos principais problemas que vem ocorrendo nas organizações é em relação ao gerenciamento. Na opinião de Saviani (1997, p. 15), “Pessoas são guiadas a cargos de chefia pela sua longevidade nas organizações sem que as mesmas se preocupem em dar a elas um preparo gerencial necessário”.

As empresas de modo geral passam a ter líderes que não conquistaram uma liderança, por suas atitudes, comprometimento junto a empresa ou pela sua postura profissional e sim pelo seu poder hierárquico.

Os líderes conhecem seus subordinados, pelo cargo em que ocupam, o lugar em que trabalham e suas responsabilidades atuais, nada, além disso. Líderes deveriam mostrar interesse total pelos caminhos traçados por profissionais de sua empresa. Deveriam saber qual seu estágio atual, seu domínio de outros idiomas, seu aperfeiçoamento acadêmico, lazer e sonhos para o futuro.

Outro problema causado pelo mau gerenciamento dos atuais líderes é em relação as equipes. Onde as pessoas trabalham durante anos lado a lado e não tem noção do que o colega de trabalho desenvolve.

Um importante fator que influencia na retenção dos talentos é a predominância de centralização nas organizações. Com poucas pessoas detendo as informações chave, não há espaço para o talento, afirma Jebaili (2002, p. 32). “Isso cria uma empresa altamente elitista, na qual poucos iluminados têm acesso à corte do rei.”

Cohen (2001) menciona que, os tomadores de decisão geralmente exibem uma tendência forte a escolher alternativas que mantenham a organização do jeito que está. Nunca se deve pensar na situação atual como a melhor opção. Tem-se várias alternativas melhores que a situação atual, não tem motivo para optar nela só porque está difícil de escolher. O autor também

cita que, a intuição é responsável pela definição da escolha final em grande parte das decisões corporativas, no entanto as empresas valorizam mais os dados que a experiência das pessoas.

Na opinião de Mori (2002), as organizações da velha economia têm visto seus mais qualificados profissionais serem arrebatados pelas empresas pontocom, mas nem sempre o motivo da mudança são os salários mais altos. Ressalta também, de acordo com o consultor e professor Pedro Mandelli, a falta de reconhecimento e os vícios das corporações tradicionais estão entre os principais fatores que levam os talentos abandonarem seus postos, sem ressentimentos.

"A qualidade do chefe é o que retém talentos", afirmou Mandelli (apud MORI, 2002) em palestra no 10º Fórum RH, em Salvador (BA). O autor ressaltou ainda que bons salários e ambiente de trabalho são pré-requisitos, não diferenciais.

As organizações atuais precisam ser mais transparentes com seus funcionários, compartilhar uma visão de futuro com todo o pessoal e obter assim o compromisso de seus profissionais de alta performance.

Para isso, explica o professor, a diretoria e a presidência da empresa devem se aproximar fisicamente da base, integrando a comunicação formal e informal, e desafiando a competência de seus profissionais.

Muitos empregadores ainda tem dificuldades em aceitar que as questões intangíveis sejam realmente importantes para os colaboradores. A guerra por talento está fazendo com que fique cada vez mais complicado para os empregadores ignorarem esses fatos. Branham (2002), menciona que em um estudo recente com 3.000 colaboradores: 56% falaram que as suas empresas não mostravam preocupação por eles; 45% falaram que não eram tratados de forma justa nas empresas; e 41% falaram que seus empregadores não tinham total confiança neles. Parcialmente como resultado disso, 24% dos colaboradores falaram que eram verdadeiramente leais aos seus empregadores e planejavam ficar no mínimo dois anos.

Os gerentes que abusam e menosprezam seu pessoal são responsáveis por milhares de casos de rotatividade. O autor coloca que empregadores que geram sentimentos como esses acabam ficando cronicamente sem talentos e não percebem que foram eles mesmos que criaram essa situação.

O crescimento comercial é um fator que atrai e mantém os melhores colaboradores, que se orgulham em fornecer valor superior aos seus clientes. Com o passar do tempo alguns

colaboradores aprendem a fornecer ainda mais valor e reforçam a lealdade mútua com os clientes, conquistando a empresa que começa a financiar remuneração superior e treinamentos melhores dos demais funcionários.

Branham (2002) cita que as empresas devem ter uma cultura de compromisso com seus colaboradores, como por exemplo: considerá-los parceiros; reconhecer as necessidades humanas de todos; investir nas pessoas como principal fonte de vantagem competitiva; expor de forma clara a missão, a visão, a estratégia, as metas e os objetivos da organização; colocar pessoas certas para executar determinadas tarefas; não controlar pessoas mas sim gerenciar o desempenho; valorizar o envolvimento do funcionário em novas idéias e inovação; confiar nos funcionários e tolerar erros. Isso resultara em mão-de-obra comprometida, inovadora, confiante e de alto desempenho.

Para Nutt (apud COHEN, 2001), as formas de tomada de decisão mais bem sucedidas como: identificar e solucionar problemas, fixar objetivos, ter idéias e as por em prática, são as menos usadas. Os líderes não usam as melhores táticas porque são atraídos pelos vícios do poder e geralmente impõem suas idéias quando soluções aparecem.

Para tomar boas decisões, o primeiro passo é ter um bom planejamento. Saber onde esta, o que significa neste mundo e para onde quer ir, (AGNELLI (apud COHEN, 2001).

Quando se faz um trabalho de observação interna, melhora o próprio entendimento e também melhora a sua compreensão com outros e, assim aumenta o poder de liderança. De acordo com Catanante (2000, p. 59), “Os grandes líderes são pessoas que entendem muito de gente, e hoje em dia, mais do que nunca, para liderar é preciso entender de gente.”

#### **4.1 Adotar a filosofia “É dando que se recebe”**

Durante muito tempo as empresas adotaram a crença de que o cliente sempre vem em primeiro lugar, na realidade abusam de seus colaboradores em nome do atendimento aos clientes, gerando colaboradores que descontam suas frustrações nesses mesmos clientes.

De acordo com Branham (2002), as empresas com visão de futuro começaram a reconhecer que o inverso também é verdadeiro. Colocando seus colaboradores como prioridade, as empresas estarão criando uma força de trabalho que atenderia os clientes com mais

entusiasmo. As empresas perceberam que darão aos funcionários porque esperam algo em troca. Hawley (apud BRANHAM, 2002, p. 33), afirma que “O que os trabalhadores dão para a organização ou firma é diretamente proporcional ao que eles percebem que estão recebendo dela.”

Existe empresas hoje que são tão atenciosas com seu pessoal (e com a lucratividade de sua empresa a longo prazo) que adotam serviços que favorecem a família toda:

- a) Lavanderia no local de trabalho;
- b) Refeições na própria empresa;
- c) Serviços gerais nas residências dos colaboradores fornecidas pela empresa a preços baixos;
- d) Clínica de saúde com enfermeiros, médicos e dentistas disponíveis;
- e) Aulas de inglês gratuitas para todos colaboradores;
- f) Sistemas de vans para transportar os colaboradores;
- g) Instalação de uma cozinha completa no escritório para que os colaboradores possam fazer suas refeições;
- h) Criação de uma biblioteca bilíngüe para seus colaboradores;
- i) Treinamento dos colaboradores na gestão do orçamento doméstico;
- j) Treinamento interpessoais e criação de equipes para ajudar na integração dos trabalhadores;
- k) Pagar vacinas e vitaminas de seus colaboradores;
- l) Creche no local de trabalho;
- m) Aulas de esportes em geral e dança;
- n) Planejamento financeiro para universidade e aposentadoria;
- o) Oferecer bolsas para a educação dos filhos;
- p) Horários flexíveis;
- q) Oferecer semanas de licença-paternidade;
- r) Fornecer mobília ergonômica para seus colaboradores.

Na opinião de Silveira (2002c), a avaliação do pacote de benefícios de uma organização está diretamente ligada á qualidade de vida em que a empresa possibilita aos colaboradores.

A Siemens Metering, empresa de produção de medidores de energia, que está esse ano em primeiro lugar nas 100 melhores para se trabalhar, afirma Mari (2002), garante a satisfação de seus funcionários e o futuro de seus filhos. A empresa está situada em uma área verde, em Curitiba (PR) e, bem no meio da fábrica está instalada uma praça de eventos, com bancas de revistas, máquinas de café e mesas de jogos, além de um palco com apresentações de colaboradores. E tem mais, os colaboradores com filhos, tem bolsas de estudo para as crianças até a universidade e ajuda de custos no material escolar, roupas e alimentação.

Já a fábrica de móveis Todeschini, menciona Naiditch (2002b), é uma empresa festeira por natureza, o alto astral prevalece o ano inteiro. Todo dia os colaboradores param 10 minutos para tomar café e comer pão com geléia ou um pedaço de bolo. Nem a pausa nem o lanche são cobrados dos colaboradores.

A Todeschini é uma empresa que gosta de comemorar datas festivas. Dia das mães, dia dos pais, dia das crianças são comemorados com almoço, presentes e eventos culturais. No natal vale tudo isso e mais presentes entregue pelo Papai Noel. A empresa também não deixa passar aniversários e datas em que os colaboradores completam mais de um ano de casa.

Mas se o colaborador se cansar de tanta festa, pode relaxar na fazenda de reflorestamento que a empresa possui. É só fazer a reserva com antecedência, que o motorista da empresa leva o funcionário e seus familiares, caso eles prefiram ir com o próprio carro a empresa paga a gasolina. Com um ambiente desse é difícil algum funcionário faltar ao trabalho, até porque a empresa distribui toda sexta-feira uma cesta de alimentos ou produtos de higiene e limpeza para os trabalhadores que não faltarem durante a semana.

Até aulas de ioga são ministradas dentro da empresa com subsídio de 50%. De acordo com Naiditch (2002b, p. 65), “não é a toa que uma das frases mais repetidas pelos funcionários é: poucas empresas valorizam tanto as pessoas .”

Na guerra pelo talento as empresas estão cada vez mais se preocupando com o bem estar de seus colaboradores e, sem dúvida alguma, quanto mais benefícios oferecerem aos seus colaboradores mais chances terão de atraí-los e retê-los. Branham (2002) diz que, o trabalho em casa continua sendo o benefício número um para reter os funcionários, isto não é um bônus, é sim uma estratégia de negócios. Já Cunha (2002c) discorre a respeito de Branham, afirmando que o contato face a face é cada vez mais importante dentro da empresa.

A *google*, uma empresa de busca on-line, oferece aos seus funcionários deliciosas refeições gratuitas, como robalo chileno à moda marroquina. Silveira (2002a, p. 15), cita que “a satisfação interna ajuda a manter a saúde dos negócios”. Na Givaudan, por exemplo, empresa que fabrica fragrâncias e aromas para perfumes, cosméticos e outros, localizada em São Paulo, há um local em estilo britânico onde os funcionários no fim do expediente se reúnem para fazer sua *happy hour*. Já na PST, fabricante de alarmes automotivos, em Campinas (SP), o presidente trocou a sala tradicional por uma área cercada por um lago cheio de carpas e muito verde. O laboratório farmacêutico Bristol-Myers Squibb, de São Paulo, possui uma academia dentro de sua empresa que está entre as melhores do país.

Em Florianópolis (SC), algumas empresas também oferecem benefícios aos seus funcionários como a rede de Supermercados Angeloni que entrega uma cesta básica a todo funcionário que não faltar nem um dia durante o mês, outro exemplo é o correio, que possui um ambulatório com médicos de diversas áreas, dentistas e enfermeiras, disponíveis gratuitamente para as famílias de seus colaboradores.

As empresas de modo geral tem que prestar mais atenção nas necessidades dos colaboradores e, sem dúvida alguma para descobrir o que os colaboradores precisam é necessário perguntar, coloca Branham (2002). Sem esquecer do treinamento constante proporcionando capacidade necessária para alcançar seus objetivos empresariais, garantindo assim que a empresa e seus funcionários mantenham-se no ritmo da mudança. O melhor tipo de treinamento é aquele que ajuda os colaboradores a trabalhar melhor e a trazer mais valor para a empresa.

Conquistar a confiança, o respeito e a lealdade de seus funcionários, é uma forma de dar e receber todos os dias. De acordo com Branham (2002), o contato visual é muito importante, como por exemplo um sorriso, um bom dia, perguntar aos funcionários como vão indo, escutar o que eles tem a dizer, usar as expressões “por favor” e “obrigado”, elogiar em todas as oportunidades, corrigir as pessoas em particular, falar a verdade sobre o que esta acontecendo na organização, confiar nas pessoas e, acima de tudo o gerente deve comportar-se como se estivesse ali para servir seus colaboradores e não o inverso.

#### 4.2 Medir o que é importante e pagar por isso

Branham (2002) lembra que, o que as pessoas ganham no seu trabalho tem uma importância única para elas. Pois é o salário que determina o que elas podem ou não comprar para suas famílias. Apesar de tal importância, a questão da remuneração em várias pesquisas é classificada em pior posição do que outros fatores como: uso dos talentos individuais, ter um bom gerente, ter oportunidade de promoção e ter um trabalho significativo.

Silveira (2002a) considera basicamente a mesma definição afirmando que uma política agressiva de salários e participação nos resultados não garantem a satisfação do colaborador em relação a empresa. É claro que salário ruim desmotiva, mas o salário acima do mercado, não é suficiente para que as pessoas fiquem felizes com seu trabalho. A grande diferença está na credibilidade, respeito, orgulho da empresa, camaradagem no ambiente de trabalho, comunicação, remuneração e envolvimento com a comunidade.

Na opinião do autor as organizações que se recusarem a ver tal realidade certamente continuarão perdendo dinheiro. A única forma de reverter este quadro é investir nas pessoas.

Menciona Gracioso (2002) que, mesmo as empresas no setor eletroeletrônico, como Multibrás, Panasonic, Motorola, Ericsson e outras, valorizam o talento das pessoas. Afinal, essas companhias dependem de seus profissionais para desenvolver novos produtos e prestar serviços qualificados. Funcionários bem motivados e com orgulho de trabalhar em sua empresa, certamente irá potencializar os efeitos das estratégias de negócio, aumentando os lucros.

De acordo com o autor as empresas americanas são as que melhor remuneram e, as empresas européias as que mais valorizam os aspectos de valores humanos. Já as empresas brasileiras não se destacam em nenhuma dimensão, seja ela humana ou financeira. Mas ficam um pouco mais próximas das européias.

Não pode se dizer que um método é melhor que o outro, pois isso depende muito das diferenças em relação ao tipo de profissional que essas empresas possuem. As organizações americanas possuem mais colaboradores com diploma de nível superior em seus quadros, Já as companhias européias tem colaboradores com mais anos de casa. Portanto os benefícios oferecidos devem estar alinhados ao perfil das pessoas que trabalham na empresa.

Jacomino (2002b) cita por exemplo, Softek, empresa que está entre as cem melhores para se trabalhar, é uma empresa que não tem uma política de benefícios. No salário já estão incluídas

as despesas com plano de saúde, e tíquete refeição. Se para muitos colaboradores este seria motivo de reclamações, para os funcionários da Softtek é pura satisfação. Assim eles tem mais liberdade para usar o salário como quiserem. A remuneração da empresa está acima da média do mercado.

Obviamente, não se pode reter pessoas certas sem primeiro pagar uma remuneração semelhante a dos colegas de trabalho ou dos funcionários de uma empresa concorrente que fazem funções semelhantes, Branham (2002). Após ter feito isso, os fatores mais intangíveis começam a assumir maior importância. Na opinião de Saviani (1997, p. 43), “o salário não é apenas aqueles valores absolutos constantes de um comprovante de pagamento.” A remuneração para os funcionários deve compor um *mix* de visão de futuro, incluindo possibilidades de crescimento, a empresa deve estar preocupada em investir no treinamento do funcionários.

Sem dúvida menciona o autor, que conforme isto acontece, haverá uma expectativa de crescimento profissional através da abertura de novas oportunidades para aqueles que mais se destacarem.

Ângelo (2002), considera praticamente a mesma definição, mencionando que a satisfação com o trabalho depende também de fatores como reconhecimento profissional, oportunidades para crescer na carreira e benefícios que a empresa proporciona para melhor qualidade de vida de seus colaboradores. Coloca Zaha (apud ÂNGELO, 2002) “O profissional tem que vislumbrar crescimento dentro da companhia”.

Segundo o autor, foi realizado um estudo onde apontou três principais fatores de retenção de um profissional de Tecnologia da Informação (TI) no mercado americano: utilização de novas tecnologias, cursos, treinamentos e, um ambiente de trabalho tecnologicamente desafiador. Esses fatores no entanto foram considerados mais importantes do que a remuneração. E geralmente segundo a pesquisa, o tempo médio deste profissional permanecer na mesma empresa é de três anos.

Baseado em Zaha, Ângelo (2002) afirma que os fatores financeiros são os menos eficazes para reter os talentos. E considera que prêmios tem maior efeito do que a remuneração, como por exemplo ao em vez de aumentar o salário é melhor, oferecer ao colaborador viagens turísticas ou dias adicionais de férias.

Durante muito tempo as organizações dizem que pagam por desempenho, mas na verdade não é bem assim, lembra Branham (2002). Antigamente alguns funcionários eram julgados pelos

seus supervisores como merecedores de receber, de 3 ou 4% de aumento anual. Já se sabe que os trabalhadores não vêem qualquer relação entre seu desempenho e os aumentos de salário que recebem.

Isso significa que os trabalhadores estão recebendo pouco valor de reforço, o que poderia ser uma das ferramentas mais poderosas na retenção de talentos.

Para este autor devido ao acelerado ritmo de mudança, as organizações estão percebendo que devem procurar formas de diminuir os custos fixos dos salários e investir nos custos variáveis, ou seja, pagar as pessoas de modo mais flexível, relacionando desempenho e lucratividade. A forma de pagamento variável pode ser utilizada para criar um programa de salário que não só reduza os custos fixos mas também melhore o desempenho dos colaboradores permitindo que eles sejam parceiros no sucesso da empresa.

Os planos de remuneração por desempenho tendem a jogar os colaboradores uns contra os outros e, além disso, pode não funcionar para todas as empresas. A remuneração por desempenho pode ser mais eficaz dentro de um setor do que individualmente. Participação de lucros, compra de ações, compartilhamento dos ganhos e bônus de grupo parecem produzir resultados positivos com mais regularidade do que esquemas de incentivo baseados no indivíduo, afirma a reportagem (REMUNERAR, 2002)

De acordo com Fontana e Cunha (2002), a Fináustria, empresa especializada em financiamento de automóveis, é uma das mais agressivas do mercado na arte de recompensar a equipe pelos bons resultados que traz. O fato, é que mais empresas estão aderindo à remuneração variável como forma de conquistar a adesão do seu pessoal para a busca de resultados. Afirmam os autores, que a remuneração variável veio para ficar.

Desde 1995, quando entrou em vigor a lei que criou o variável, os salários de profissionais e executivos cresceram 7% acima da inflação.

A remuneração total nada mais é do que contabilizar salário fixo, benefícios (como plano de saúde e previdência privada) e as várias formas de variável. Direta ou indiretamente, trata-se de dinheiro que a organização desembolsa com cada funcionário. Esses pagamentos indiretos podem representar um aumento substancial no padrão de vida.

Na opinião de Saviani (1997), a tendência dos salários fixos é cada vez mais diminuir, fazendo com que o complemento dessa remuneração seja o cumprimento de metas e produtividade. Já Friedman, Hatch e Walker (2000) colocam que quando as empresas decidem

estabelecer estratégias e avaliar seus programas atuais, elas decidem se precisam ou não implantar novos programas de benefícios flexíveis. Embora o custo seja bem mais elevado do que o método tradicional, essa decisão pode aumentar o compromisso e a motivação dos colaboradores.

Em geral, a remuneração variável está atrelado ao resultado da área e da empresa afirma Fontana e Cunha (2002). Quando o desempenho individual é parte do variável, avaliações de desempenho e acompanhamento dos colaboradores são essenciais. Elas evitam a subjetividade.

Para os autores, os padrões de recompensas podem variar de acordo com a responsabilidade de cada nível, mas é preciso considerar que todos fazem parte do time. Por isso, também merecem participar da parte boa e não apenas, só do esforço de trabalhar para aquela organização.

“As habilidades para se dar bem no variável também variam”, Fontana e Cunha (2002, p. 86), depende basicamente do perfil e atuação do funcionário. Este deve se diferenciar tanto a curto prazo quanto a longo prazo. Sem dúvida que, os trabalhadores com espírito competitivo, alta capacidade de negociação, capacidade de planejamento, que sabem trabalhar em equipe e que, buscam recompensas mais intangíveis que o dinheiro, terão melhores chances de ganharem mais. E para ganhar mais é preciso mostrar resultados.

No que diz respeito à remuneração por desempenho lembra Naiditch (2001), as organizações falham mais do que fazem, apenas 41% delas tem programas desse tipo. E a principal dificuldade é a complexidade dos programas, tanto na implementação quanto no controle.

Fontana e Cunha (2002, p. 83), lembram que “A remuneração pelo desempenho é algo que ocupa a cabeça dos trabalhadores desde que civilizações começaram a surgir na Mesopotâmia, há cerca de 6.000 anos. Naquela época, quando nasceu, o conceito já era complexo.” Os colhedores de olivais eram recompensados pelo número de cestas de azeitonas colhidas.

O verdadeiro pagamento por desempenho é mais oficial do que um bônus do tipo “gostei de ver”. É uma remuneração variável que obriga o colaborador fazer por merecer a cada ano e não aumenta permanentemente o salário base. Mas o pagamento por desempenho geralmente é criticado por fazer uma empresa perder para um extremo e se afastar de outro. Um plano com

foco exclusivo sobre a produção invariavelmente sofrerá quanto à qualidade, menciona a reportagem (REMUNERAR, 2002).

Segundo a reportagem para adotar um plano de pagamento por desempenho é necessário aceitar alguns princípios:

- a) O sucesso depende da disposição dos gerentes em fazer avaliações objetivas de seus colaboradores;
- b) Os gerentes precisam estar dispostos a diferenciar desempenhos que atendem às expectativas dos que as não atingem;
- c) Os pagamentos devem ser feitos trimestralmente ou pelo menos mais de uma vez por ano;
- d) Deve haver avaliações de acompanhamento;
- e) O plano deve ser comunicado de forma clara, freqüente e simples;
- f) O sucesso depende do treinamento, reforço e comprometimento de toda a empresa.

As empresas que realmente recompensam o desempenho permitem que os colaboradores saibam que serão recompensados pelas suas contribuições à lucratividade da organização. E é claro que isso cria o compromisso, afirma Branham (2002). Um exemplo disso é a empresa americana Continental Airlines que oferece a cada trabalhador um bônus de 100 dólares em cheque, toda vez que a empresa é escolhida a companhia número um em termos de pontualidade.

As melhores empresas fazem um grande esforço para demonstrar a seus funcionários que o trabalho que eles executam é importante e valioso, Cunha (2002c, p. 31), ressalta que “A empresa pode dizer aos funcionários que eles estão mudando o mundo.” Por exemplo uma rede farmacêutica pode dizer para seus colaboradores que eles estão criando um medicamento que está salvando vidas e ajudando as pessoas a viverem mais.

O autor concorda com os demais autores citados e, coloca que antigamente as organizações valorizavam e recompensavam os funcionários pelo tempo de casa. Agora, ao contrário, procuram recompensar pelas contribuições dadas. Muitas empresas perceberam que eles ficariam gratos com o dinheiro, mas gastariam pagando contas. Então preferem presentear com viagens ou placas. E fazer isso na frente dos outros trabalhadores é importante, onde

proporciona orgulho ao funcionário, que reconhece o que a empresa fez por ele e concorda que aquele é realmente um bom lugar para se trabalhar.

Baseado em Peter Block, Branham (2002, p. 65) lembra que:

É difícil usar dinheiro para comprar lealdade. As pessoas que entram para a empresa, ou que permanecem nela, principalmente por causa do dinheiro, deixarão a empresa exatamente pelo mesmo motivo. A menos que fatores econômicos o impeçam, alguma outra organização certamente pode recrutar o nosso pessoal por mais dinheiro do que podemos pagar.

De acordo com Saviani (1997), as organizações querem remunerar bem as pessoas que mereçam, como as que atuam com criatividade, proponham redução de custos operacionais, ou seja, as que forem realmente brilhantes em suas atividades.

#### **4.3 Inspirar compromisso para uma visão clara e objetivos definidos**

Segundo Branham (2002), é difícil recrutar pessoas quando elas sentem que estão trabalhando para alcançar objetivos específicos e acreditam que estão fazendo alguma diferença. Oferecer a oportunidade de diferença ainda maior é o que vai motivar essas pessoas e, não o dinheiro. Reich (apud BRANHAM, 2002, p. 67) cita que, “Pessoas talentosas desejam fazer parte de algo em que possam acreditar.”

Estamos numa era onde as pessoas querem acreditar que suas funções são importantes para o sucesso da organização. Não querem simplesmente ter alguma coisa para fazer, mas querem sim fazer alguma coisa, menciona o autor.

Segundo Jacomino (2002a), na Magazine Luiza, a comunicação clara e objetiva garante a alta performance da equipe. A cada dois anos a empresa realiza o encontrão, que tem como objetivo a confraternização, a integração e troca de experiências entre profissionais de diversos níveis da empresa, além de tirarem dúvidas de colaboradores e explicarem sobre a nova estratégia da empresa. Essa estratégia de comunicação foi vital para que a companhia elevasse ainda mais o astral dos funcionários.

Planos de carreira falsos sem comprometimento acabam desmotivando os funcionários, diz Saviani (1997). Para os profissionais que tem suas ambições claras e se preocupam com seu futuro, lhe é apresentado um plano de carreira subjetivo que vai depender de avaliações de desempenho. O autor diz também que o comportamento das organizações com essas promessas é sem nenhum contato formal e como há uma acomodação das pessoas para terem segurança de seus cargos, a empresa acaba não sendo questionada e assim o tempo vai passando.

A missão da empresa é um ponto valioso na retenção de talento. Porque ela serve para atrair, inspirar e manter os funcionários valorizados e motivados. Para Branham (2002, p. 69), “Se a organização realmente viver segundo seus valores e missão ou propósito, isso vai atrair o tipo de talento que se enquadrará, será bem sucedido e permanecerá na organização e repelirá outros cujos valores sejam incompatíveis.”

Para tal autor a descrição da meta da empresa quando é clara, atraente e memorável os colaboradores acabam levando consigo sem ter que vê-las escritas novamente. Pintar um quadro com detalhes de uma meta, tem força não apenas para gerar compromisso por parte dos colaboradores mas também para concentrar a organização como um todo, no estilo e na qualidade de atitudes necessárias para torná-la realidade.

Branham (2002) considera que, os grandes problemas com a missão e as estratégias que são criadas nos altos níveis hierárquicos e posteriormente são passadas para os níveis inferiores, são que elas dão um ar de obediência e não de compromisso. Baseado em Peter Senge, Branham coloca que existem algumas formas dos colaboradores reagirem a uma visão estabelecida por líderes das empresas:

- a) Compromisso – Quem assume é que vai tornar realidade;
- b) Participação – Quem participa, fará todo o possível para realizá-lo;
- c) Aceitação genuína – Analisar os benefícios da visão e, seguir os seus princípios;
- d) Aceitação formal – Analisar os benefícios da visão e fazer somente o que é esperado nada além disso;
- e) Aceitação relutante – Não vê os benefícios da visão, mas não quer perder o emprego. Então faz o suficiente do que é esperado mas não veste a camisa;
- f) Não aceitação – Não vê os benefícios da visão e não vai fazer o que é esperado;

- g) Apatia – Nem a favor nem contra a visão. Não demonstra interesse, não tem motivação.

Ressalta o autor, as pessoas não gostam de assumir um compromisso quando não fizeram parte da criação desses objetivos.

Na opinião de Saviani (1997) os profissionais com alta taxa de empregabilidade com certeza querem um total jogo aberto das empresas. E as empresas que se propõem a agir com o perfil de empregabilidade não podem de maneira alguma esquecer disto. Para tal autor, mesmo que a possibilidade de crescimento para um determinado cargo seja impossível, assim mesmo deve ser exposta a situação de maneira clara e objetiva.

Problemas, fracassos, conquistas, precisam ser levados ao conhecimento dos trabalhadores, pois falsos depoimentos fazem com que o funcionário considere a empresa desonesta com ele. A honestidade é transmitida através das expressões de sentimentos positivos e negativos, do ato de pedir e dar apoio, do reconhecimento, das incertezas, da atitude de estimular o desafio e buscar novas formas de fazer as coisas.

Branham (2002), declara que para conseguir compromisso por parte de seu pessoal é preciso algumas diretrizes:

- a) Fazer os funcionários ajudarem a criar metas e objetivos de baixo para cima – Os ambientes em parceria criam mais compromisso. O que motiva as pessoas é a sua própria visão e não a dos outros;
- b) Estar comprometido com a visão – Se você não acredita na sua visão, como querer que as outras pessoas acreditem;
- c) Fazer com que os funcionários saibam que eles têm liberdade de escolha – Se eles se sentirem coagidos vão se comportar como se estivesse obedecendo e não assumindo um compromisso.

A empresa 3M situada em Campinas (SP), é um exemplo disso, ela estimula a liderança entre os funcionários permitindo que eles desenvolvam idéias sobre novos produtos e assumam liderança de desenvolvimento e comercialização desses produtos.

## 5 SELECIONAR AS PESSOAS CERTAS LOGO DE INÍCIO

Conseqüentemente os erros de contratação de hoje serão as demissões de amanhã ressalta Bhanham (2002). Contratações ruins é um dos grandes motivos do trabalho ter um desempenho fraco. As falhas em selecionar as pessoas certas é causa pela qual 50% das novas contratações duram em média seis meses.

Segundo Saviani (1997), os erros já começam no momento da procura por profissionais. As empresas ainda aplicam “testes psicológicos” viciados e que muitos já conheciam. E assim as pessoas têm sido contratadas para assumirem cargos sem uma análise mais criteriosa, ou seja, pouca importância se deu aos aspectos comportamentais durante a fase de seleção dos candidatos.

Na opinião de Gomes (1998), uma contratação errada custa muito mais do que o salário do funcionário. Porque há um investimento da empresa na pessoa, um tempo que a empresa perde com os eventuais erros cometidos pelo funcionário. E além disso a empresa deixa de ganhar por ter colocado a pessoa errada no lugar errado e infelizmente, ela não rendeu o resultado esperado.

Baseado em Strougo, *headhunter* de uma empresa de consultoria, Gomes (1998) afirma, que é preciso saber para que você precisa do profissional antes de ir buscar ele no mercado. Por que não adianta ser um profissional excelente, ter uma carreira de sucesso se não estiver preparado para resolver o problema específico de sua empresa.

O *headhunter* também afirma que as empresas tem que ter atrativos suficientes para atraí-los. Não apenas se tratando de remuneração e sim, de altas chances de crescimento e liberdade de ação no desempenho de suas funções. Os executivos de hoje quando recebem uma proposta vão investigar no mercado, para saber as verdadeiras histórias da empresa. Portanto para atrair e reter talentos as organizações precisam se tornar um bom lugar para trabalhar.

É comum uma pessoa procurar emprego distribuindo seu currículo em empresas e fazendo os seus contatos. Um talento não precisa procurar, ele é procurado, e geralmente é concorrido, afirma (RUIZ, 2002).

Cooke (apud MIGLIACCIO, 2002) considera basicamente que, a melhor oportunidade que a empresa tem de construir um vínculo duradouro com a pessoa é no primeiro ano da contratação. É uma chance única e muito importante porque, a respeito das atuais pesquisas sobre

o mercado de trabalho, no longo prazo a oferta de profissionais altamente qualificados e experientes será muito escassa.

De acordo com Branham (2002), a seleção da pessoa certa é responsabilidade do gerente, por que caso a pessoa errada seja selecionada e ele o indivíduo que mais tem a perder. Mas mesmo assim, a maioria dos gerentes não são treinados para isso e não tem conhecimentos das técnicas de recrutamento e seleção. Geralmente empurram essas responsabilidades para o pessoal de recursos humanos.

Para este autor o gerente precisa trazer para si a responsabilidade sobre o recrutamento pelos seguintes motivos:

- a) É o gerente a pessoa que vai se livrar de uma tremenda dor de cabeça se a pessoa certa for contratada. É ele que tem mais a perder ou ganhar, portanto é a pessoa mais motivada para o trabalho de seleção;
- b) Essa atividade manterá o gerente mais ligado com a comunidade de uma forma geral. Pois estará em contato com o mercado de trabalho e com o que as pessoas pensam de sua empresa. Se deixar essa responsabilidade para o pessoal de RH, com certeza ficará ainda mais isolado.

Para selecionar o indivíduo certo logo de início existem muitos obstáculos, afirma Branham (2002). Fazer a contratação certa é mais uma questão de evitar armadilhas. Alguns erros comuns cometidos por gerentes são:

Armadilha nº1: Contratar o novo funcionário com base na experiência e especialização e não pelo talento – ao selecionarem os candidatos pelos currículos, os gerentes acabam ficando presos as principais áreas de conhecimento e ignoram os candidatos cujos os talentos e traços de personalidade poderiam, com algum treinamento, tornarem-se funcionários com alta capacidade de desempenho.

Armadilha nº2: Contratar às pressas – Uma coisa muito comum nos ambientes de negócios hoje em dia é o fato dos gerentes precisarem contratar alguém imediatamente. O que é tempo perdido por que depois será necessário gastar mais tempo para fazer uma nova contratação, é melhor levar algum tempo e fazer as coisas certas logo de início.

Armadilha nº3: Contratar apenas com base na intuição – não a nada de errado nisso, mas não se pode selecionar uma pessoa apenas com intuição, é preciso relacionar isso com alguma análise. As decisões precisam ser tomadas com mais cautela para ser de maneira certa.

Armadilha nº4: Contratar conforme a própria imagem – Qualquer gerente está correndo o risco de contratar alguém que tenha alguma semelhança consigo próprio. Uma das tendências mais comuns dos gerentes é contratar aqueles que buscam seguir a mesma carreira ou que conquistaram os mesmos diplomas ou que tiveram experiências parecidas.

Armadilha nº5: Contratações politicamente corretas – Um caso muito comum de acontecer é uma pessoa de nível mais alto pedir para um gerente contratar um sobrinho ou filho de um amigo por troca de favor. E assim as melhores pessoas perdem o cargo para aquele que tem padrinhos mais poderosos.

Armadilha nº6: Subestimar o poder das indicações de funcionários – É a fonte de recrutamento que produz um percentual mais alto de contratação a longo prazo.

Armadilha nº7: Contratações contra determinados tipos de personalidades – O funcionário que exerceu o cargo anteriormente não funcionou devido alguns traços negativos de personalidades. Por este motivo os gerentes concentram-se em procurar um substituto com traços opostos. É melhor concentrar-se nos resultados esperados para o cargo do que no funcionário anterior.

Armadilha nº8: Não descrever o cargo como ele é de fato – O medo de falar a verdade sobre os desafios e condições do cargo é sem dúvida uma das causas mais comuns de alta rotatividade de funcionários. Omitir os fatos vai acabar prejudicando, por que o selecionado pode não gostar de fazer determinada função a qual não foi especificada na entrevista. Falar a verdade não vai afastar as pessoas certas.

Armadilha nº9: Ignorar o candidato interno – Os gerentes ficam tão concentrados em recrutar pessoas de fora que não enxergam que o candidato ideal para assumir aquele cargo esta dentro da própria empresa, só esperando o momento de enfrentar um novo desafio.

Armadilha nº10: Não pensar de forma inovadora – A guerra pelo talento criou um grande obstáculo para as pessoas que não pensam de forma inovadora.

A seguir serão abordados alguns fatores que ao contrário desses, contribuem na hora da seleção para a escolha da pessoa certa no lugar certo.

## 5.1 Compreender por que algumas pessoas saem e outras ficam

Branham (2002) ressalta que, o mercado de trabalho atualmente é tão flexível que os colaboradores não se sentem mais presos a uma determinada organização. Também sabem que não podem mais confiar que a empresa onde trabalham será fiel a eles, desta forma sua lealdade com a organização não os inibe de seguir em frente.

Não há dúvida, ressalta Jebaili (2002) que a relação entre profissional e empresa se reconfigurou. Depois que as mudanças passaram a enxugar, cortar, reestruturar e ajustar, a questão fidelidade foi para o espaço. As empresas percebem que hoje a quebra do vínculo acontece dos dois lados, principalmente quando se fala em talentos.

As empresas em geral apresentam diferentes atitudes em relação a um colaborador que pede demissão e segue em frente. Algumas dizem que a rotatividade é aceita como um custo dos negócios e outras enxergam isso como um fracasso, uma traição que deve ser analisada.

De acordo com Reichheld, Branham (2002, p. 83) afirma que, “Quando funcionários de valor deixam a empresa, é sinal de que algo no sistema precisa ser consertado.” Ainda mais numa época em que talento não se acha em cada esquina, diz Jebaili (2002). Perder gente talentosa é também uma forma de drenar habilidades, conhecimentos, investimentos e até mesmo a cultura para fora da empresa. Sem contar com os gastos para preencher os espaços.

Na opinião de Tasso (apud JEBAILI, 2002), existem três pecados capitais que fazem com que o talento olhe com mais frequência para a porta de saída. O primeiro é a falta de reconhecimento. As pessoas não tem a cultura do elogio, e quando o objetivo é conquistado, simplesmente não foi feito mais do que a obrigação. O segundo é a falta de clareza nos objetivos. Muitas vezes o gerente não sabe onde quer chegar, e quando sabe, não compartilha essa informação. E o terceiro é a falta de ética, é muito ruim o clima de uma organização que deixa os princípios éticos de lado.

Mas para manter os colaboradores talentosos na empresa e, sobretudo motivados é preciso mais alguns ingredientes gerenciais. Como por exemplo o colaborador precisa sentir que a empresa oferece oportunidade de crescimento. É importante para o colaborador ter a percepção de que ficando na empresa ele estará à frente do mercado. Jebaili (2002, p. 33) afirma que pode “parecer um paradoxo, mas quanto mais ele for atrativo para o mercado, mais ele irá querer permanecer no local que lhe oferece essa oportunidade de crescimento e destaque.”

A comunicação é um aspecto importante, pois o colaborador tem que estar informado sobre o que acontece na empresa e no mercado. Outro aspecto a ser considerado são os desafios, porque faz parte do perfil do bom profissional o gosto pelo talento. Como diz Shinyashiki (apud JEBAILI, 2002), se as empresas não possuem desafios para oferecer é sinal de que estão morrendo.

De acordo com o autor, uma pesquisa interna realizada na Siemens, empresa de produção de medidores de energia, apontou alguns aspectos que mantêm os colaboradores na empresa e outros aspectos que motivam a idéia de um dia deixarem a organização. Itens em ordem de importância.

Itens que fazem com que o talento permaneça:

- a) Desafios;
- b) Liberdade para atuar e criar;
- c) Imagem da empresa;
- d) Autonomia;
- e) Fazer o que gosta;
- f) Ser consultado e participar das decisões;
- g) Bom ambiente de trabalho;
- h) Apoio dos gerentes;
- i) Possibilidade de crescimento.

Itens que fazem com que o talento não permaneça:

- a) Falta de *empowerment*;
- b) Não participar das decisões;
- c) Práticas incoerentes com o discurso;
- d) Falta de perspectivas;
- e) Indecisões e falta de clareza nos objetivos;
- f) Decisões políticas que emperram os processos;
- g) Falta de estratégias definidas e comunicação;
- h) Falta de reconhecimento;
- i) Liberdade tolhida.

Já na opinião de Branham (2002), geralmente os motivos pelos quais os colaboradores resolvem fazer suas malas e ir embora, são: melhor remuneração, melhores oportunidades, maiores desafios entre outros. Muitos gerentes não percebem que antes de deixar a empresa o colaborador passa semanas, meses pensando sobre a demissão. O colaborador começa a avaliar sua função ou a empresa em relação ao que espera. Se ele se sentir desiludido, começa a pensar em sair.

Para tal autor os gerentes aceitam essas respostas na entrevista de desligamento, sem questionar. E aí estão perdendo uma grande oportunidade de corrigir os problemas de sua empresa. Isso acontece por falta de franqueza por parte dos funcionários em apresentar os motivos pelos quais estão deixando a empresa.

Branham (2002) declara que, uma entrevista profunda pode revelar as principais causas do colaborador estar deixando a empresa: como gerentes ineficientes, falta de desafios, problemas com colegas entre outras. É claro que a pessoa que conduzirá a entrevista deve fazer perguntas reveladoras, para não obter respostas superficiais. Os comentários feitos em uma entrevista de desligamento devem ser mantidos em sigilo, para estimular a honestidade do colaborador. Esta honestidade em revelar o porque esta deixando a empresa, pode ajudar o gerente a não contratar outra pessoa com o mesmo perfil, onde mais tarde acabará deixando a empresa também.

A rotatividade é normalmente calculada pelo número de demissões dos trabalhadores, dividido pelo número de trabalhadores existentes na empresa. Como por exemplo uma empresa com 15 desligamentos em um determinado mês e que possui 200 funcionários, terá uma taxa mensal de rotatividade de 15%. É claro, lembra o autor que a rotatividade varia de acordo com as diferentes empresas, com os diferentes cargos e também com características dos funcionários, tais como idade, formação, cargo que ocupa etc.

Branham (2002) considera, que analisar os colaboradores que saem da empresa é olhar apenas para um lado da questão, que é o lado negativo. As organizações que realmente levam a retenção de talentos a sério, olham também o lado positivo da moeda, realizando entrevista de permanência com os demais funcionários da empresa.

Podem por exemplo perguntar aos trabalhadores o que os mantém na empresa, por que entraram para a empresa, o que acham das práticas gerenciais, o que gostam ou menos gostam nas suas tarefas, o que mudariam no local de trabalho, e assim por diante. Um dos fatores

importantes para manter as pessoas certas é simplesmente perguntando, pois desta forma se saberá qual o perfil de funcionário tem, e também, qual é o perfil de funcionário que se quer contratar.

Menciona o autor que as organizações mais espertas procuram manter contato com seus ex-colaboradores. Porque manter uma relação amigável atinge diversos resultados positivos, como: se tornarem clientes ou serem recontratados. Os funcionários não gostam de ver o empregador chutando o ex-funcionário porta fora, porque saberá que isso acontecerá com eles quando chegar o momento de saírem. Em vez disso, preferem ver a empresa desejando sucesso em suas novas vidas.

Considerando basicamente a mesma idéia, do autor mencionado anteriormente a reportagem fala, que uma nova política de retenção de talento que vem surgindo nos Estados Unidos é a filiação vitalícia. Segundo ela o dia em que o colaborador vai embora não marca o fim do relacionamento entre a organização e a pessoa, mas sim o início de um novo estágio de relação. A expressão utilizada agora é que não há mais ex-funcionário e sim *alumni*, (COMO SEGURAR, 1999)

Segundo a reportagem, perder colaborador não é ruim. Os melhores e mais inteligentes são os mais difíceis de reter. A idéia é ficar em contato com eles mesmo depois que tenham saído da empresa. Fazendo com que eles se tornem defensores de seus produtos e serviços, além de clientes ou até mesmo parceiros de negócios.

O presidente da Gensler uma das mais conceituadas firmas de arquitetura e projetos do mundo, com sede em São Francisco, Califórnia, fala que, toda a pessoa de talento que entra na empresa acaba indo embora. Se o profissional for bom e estiver deixando a empresa para aprender coisas novas, não vale a pena tentar retê-lo. Mas é importante manter o relacionamento pois muitos deles decidirão voltar. E os que voltam passam a ser os colaboradores mais fiéis e são excelentes recrutadores, segundo Gensler (apud COMO SEGURAR, 1999).

Já o presidente do Herman Group de Greensboro, comenta que a maneira como reage à saída dos melhores profissionais determinará a continuidade do relacionamento com eles. Pegar o novo telefone, endereço e *e-mail*, enviar jornal interno. É importante deixar claro que podem dar continuidade ao relacionamento, assim as chances serão maiores, afirma Herman (COMO SEGURAR, 1999).

Mas é claro isso não significa que não é preciso se esforçar para fazer da empresa um lugar na qual as pessoas queiram trabalhar. Significa sim que terá que pensar criativamente como fazer os grandes profissionais trabalharem para a empresa mesmo depois de terem ido embora.

A reportagem ressalta que a empresa de consultoria Bain & Co. comunica-se com seus *Alumni* mais do que muitas empresas com seus colaboradores atuais. Os *alumni*, são convidados para coquetéis e debates e recebem informações sobre as realizações da empresa.

## 5.2 Reestruturar o trabalho em si para torná-lo mais compensador

É evidente lembra Branham (2002), que os indivíduos competentes procuram bons empregos. Quando as pessoas competentes vêm-se em funções ruins, ficam totalmente desestimuladas e conseqüentemente vão embora. É claro que o cargo para ser bom tem que se ajustar aos talentos e preferências do indivíduo.

Saviani (1997), considera que, é extremamente importante reavaliar a jornada de trabalho. Segundo ele há uma tendência das empresas darem mais liberdade aos funcionários para que os mesmos elaborem seu horário de trabalho, facilitando assim sua relação entre o trabalho, a família e o lazer. É importante que o funcionário realize suas obrigações independente de horário. O lazer deverá ser mais cultuado pois hoje a relação trabalho e família está se tornando uma das enormes preocupações das empresas que querem atuar como empresabilidade.

Apesar de não mais se considerar o horário flexível como um benefício extra e de muitas empresas já o colocarem em prática, são poucas as que oficializaram diretrizes para implementar uma política desse tipo, (FLEXIBILIDADE, 2001).

A prática de horários de trabalho flexíveis já foi um benefício concedido apenas às mães que trabalhavam, mas com certa relutância. Hoje, o sistema está se tornando uma solução estratégica para reduzir a rotatividade e, atrair talentos difíceis de encontrar em um mercado de trabalho no qual os profissionais são duramente disputados pelas empresas.

Segundo a reportagem, ao mesmo tempo que o sistema de horários flexíveis vai se disseminando, as empresas começam a perceber que as mudanças de horário informais podem criar problemas de comunicação e hostilidade entre os funcionários. Para combater esse problema, as empresas estão exigindo que cada um de seus colaboradores, apresentem

argumentos fortes em favor do horário flexível, explicando, como isso vai beneficiar os clientes e como eles pretendem manter a comunicação com outros membros da equipe e com seus supervisores.

Os colaboradores podem optar por horários flexíveis e ainda assim, serem competentes. Os gerentes delegam poder para que as pessoas decidam como, quando e onde realizar suas tarefas. “O foco está nos resultados, não no tempo de presença física” diz Marcel (apud FLEXIBILIDADE, 2001, p. 24).

Cunha (2002c) discorre a respeito da reportagem, afirmando que o contato face a face é cada vez mais importante dentro da empresa. Os diretores de recursos humanos da Microsoft, por exemplo disseram que gostam de caminhar pelos corredores da empresa, de encontrar pessoas e poder conversar com elas. “É surpreendente descobrir isso justamente na empresa considerada líder desse processo.”, Cunha (2002c, p. 33).

A Hewlett-Packard (HP) oferece opções de horários flexíveis desde 1960. Essa prática já faz parte da cultura da empresa. A HP deixa as soluções de horários flexíveis em grande parte para os colaboradores e gerentes, acreditando que eles serão capazes de desenhar os planos que atendam melhor as suas necessidades. Ou seja, os colaboradores organizam as 40 horas de trabalho da maneira que quiserem, diz Burke (apud FLEXIBILIDADE, 2001)

A reportagem ressalta que os colaboradores com liberdade para criar horários, se tornam mais produtivos. A flexibilidade permite que eles atendam a seus compromissos pessoais e continuem comprometidos com a empresa.

“O horário flexível não é apenas um benefício da empresa ou um acordo para trabalhar menos horas (...). É uma ferramenta estratégica de negócios para melhorar a produtividade e a qualidade de vida dos colaboradores” afirma Lotto (apud FLEXIBILIDADE, 2001, p. 26).

Já Branham (2002) cita que os colaboradores apresentam automotivação, alto nível de satisfação com o trabalho, desempenho de qualidade, melhor atendimento ao cliente e baixa taxa de rotatividade quando suas funções contêm algumas características:

- a) Habilidades diversas – quanto mais habilidades e talentos estiverem envolvidos na execução do trabalho, mais significativo ele será para o colaborador. Este método sugere que se pegue tarefas realizadas por várias pessoas e combinem em uma única função que apenas uma pessoa possa executar;

- b) Identidade da tarefa – isso quer dizer que a função deve ser realizada por inteiro, exigindo sim que o funcionário execute toda a tarefa e não apenas uma parte;
- c) Importância da tarefa – É importante que as tarefas executadas pelos trabalhadores tenham um efeito significativo tanto para eles quanto para as pessoas de fora da organização que irão ser beneficiadas;
- d) Autonomia – Quanto mais os colaboradores se sentirem pessoalmente responsáveis pela decisão de como alcançar resultados esperados do trabalho, maior será a responsabilidade pessoal que eles estarão dispostos a assumir;
- e) *Feedback* – O trabalho em si deve fornecer um *feedback* contínuo, permitindo que os colaboradores tenham resultados de sua eficácia. Estabelecer relações com os clientes é uma forma de aumentar o *feedback* sobre as funções e também aumentar as habilidades dos colaboradores, colocando eles mais em contato com os clientes.

Branham (2002) menciona que, estas são também formas que os gerentes tem para começar a reformular e aprimorar as funções de seus colaboradores. É importante lembrar que a melhoria das funções talvez não seja a resposta para manter todos os colaboradores. Este é apenas um dos aspectos que pode reter talentos, mas vários outros tem que ser analisado.

### **5.3 Definir os resultados esperados e o talento de que precisam**

Como tudo no mundo está mudando tão rápido as funções de determinado cargo também devem ter mudado, define Branham (2002). O uso de descrições de cargos desatualizados impossibilita o entendimento do tipo de trabalho a ser realizado e também a contratação da pessoa certa.

O que acontece é que as responsabilidades e resultados esperados da pessoa que deverá preencher a vaga mudaram desde a ultima vez em que ela foi preenchida. Consequentemente é tão importante preenchê-la de imediato, que a mesma descrição antiga é usada para fazer o anúncio e selecionar os candidatos. Somente na hora das entrevistas é que os entrevistadores percebem e se dão conta de que não concordam com tais características.

Desta forma ressalta o autor, o processo de entrevista acaba demorando muito mais tempo do que previsto. Pois terá que dar uma pausa nas entrevista para atualizar as informações. Coloca Branham (2002, p. 101) que “Esse é o clássico caso no qual “fazer certo da primeira vez” reduz, em vez de aumentar, o processo.”

Baseado em Briggs, Branham (2002, p. 101) considera, que “devemos começar a ajudar as pessoas a repensar o que podem fazer melhor e como reciclar essas capacidades básicas em atividades que a organização precisa realizar.”

Muitas organizações estão definindo funções em termos de competências e não apenas em obrigações e tarefas como faziam no passado. As competências mais importantes são:

#### **a) Talento**

Segundo o autor o primeiro tipo de competência é o talento. Talentos não são raros, todos tem, são o comportamento, as coisas que fazemos com mais facilidade do que outros indivíduos. O talento natural é um dom , uma habilidade, um toque especial por algo, e isso pode desenvolver o talento por meio da experiência. E este, não pode ser ensinado, no entanto é preciso selecioná-lo. E quando for selecionar um talento é preciso saber que uma pessoa pode ter determinado talento mas não gostar de usá-lo.

Já na opinião de Catanante (2000), no ambiente organizacional, sabe-se que o sucesso não é apenas uma questão de sorte. Sucesso é a combinação de uma série de competências pessoais expressas nos momentos certos, nas horas certas e com as pessoas certas.

#### **b) Conhecimento**

O segundo tipo de competência valorizado pelo autor é o conhecimento. Sem duvida alguma que num tempo repleto de mudanças como este o conhecimento é um fator super importante na disputa pelo talento. Diferentemente dos talentos, o conhecimento pode ser ensinado ou aprendido por qualquer pessoa.

Durante muito tempo as equipes de contratação cometeram alguns erros enfatizando excessivamente a importância do conhecimento técnico na seleção de candidatos. E desta forma esquecem de analisar os fatores como talentos, personalidade, motivação. E simplesmente por que as pessoas não possuem conhecimento específico acabam ficando sem a vaga. Mas o fato é que o conhecimento técnico pode ser repassado aos novos funcionários através do treinamento.

Segundo Bolgar (2002a), existem alguns princípios que são valorizados na gestão do conhecimento:

- a) conhecimento tem origem e reside na cabeça das pessoas;
- b) O compartilhamento do conhecimento exige confiança;
- c) A tecnologia possibilita novos comportamentos ligados ao conhecimento;
- d) O compartilhamento do conhecimento deve ser estimulado e recompensado;
- e) Suporte da direção e recursos são fatores essenciais;
- f) O conhecimento é criativo e deve ser estimulado a se desenvolver de formas inesperadas;
- g) Iniciativas ligadas ao conhecimento devem começar com um programa-piloto;
- h) Aferições quantitativas e qualitativas são necessárias para se avaliar a iniciativa.

Para tal autor, os seis primeiros princípios da gestão do conhecimento estão diretamente ligados às pessoas. Isso mostra o quanto é importante o fator humano na implementação e desenvolvimento de um processo de gestão do conhecimento.

De acordo com Souza (2000), os mais talentosos já entenderam que conhecimento tornou-se uma *commodity* perecível, e querem ter certeza de que a empresa vai oferecer novos desafios e vai investir no seu crescimento profissional. Eles não querem mais se perpetuar numa carreira linear e unifuncional.

O dinheiro tem poder, mas não pensa; as máquinas operam, muitas vezes melhor do que qualquer ser humano, mas não inventam, afirma Bolgar (2002a). E se o principal objetivo do capital humano é inovar e gerar conhecimento, seja sob forma de novos produtos e serviços ou de melhorias nos processos de negócios, então, o capital humano é formado e empregado quando uma parte maior do tempo e do talento das pessoas que trabalham em uma empresa é dedicada a atividades que resultam em inovação, ressalta o autor mencionado anteriormente.

### **c) Características de autogerenciamento**

O terceiro principal tipo de competência são as características de autogerenciamento, ou seja, as características de personalidade e de temperamento que foram formados há algum tempo na vida de cada um e não tendem a mudar. As organizações estão agora valorizando essas

questões, e é claro que um ambiente de negócio que valoriza a autogestão, o trabalho em equipe e as habilidades interpessoais é sem dúvida alguma uma empresa que valoriza o sucesso individual e organizacional.

Mas essas características de autogerenciamento são geralmente resistentes a mudança, e é importante levar em conta quando se está tentando fazer com que os funcionários se enquadrem na cultura da empresa.

#### **d) Motivações**

O quarto tipo de competência citada por Branham (2002), é a motivação. Ao ouvir as conquistas que mais trazem satisfação para diversos funcionários é possível identificar uma grande variedade de motivações que os fazem alcançar resultados.

Silveira (2002d) cita que no ano passado a Bristol passou por uma reestruturação, onde foi demitido 50% da equipe. E com isso, foi implantado um programa motivacional para ajudar os que ficaram a garantir produtividade. Uma das primeiras atividades foi um *rafting*, onde se reuniram 320 representantes e gerentes de vendas em Brotas, interior de São Paulo. O evento vai ter motivação registrada no *guinness*, como a maior decida conjunta de corredeiras do mundo. Os números mostram que deu mais do que certo, o faturamento da empresa no primeiro semestre deste ano foi o único, em cinco anos, a ultrapassar a meta estipulada.

Segundo Branham (2002), antes de fazer qualquer contratação é preciso saber como usar essas relações de competências, primeiro é importante listar os resultados que a nova pessoa terá que alcançar, nas mudanças que estão acontecendo na empresa e no mercado e também, considerar os colegas de trabalho que o novo funcionário terá de se relacionar.

De acordo com o autor é importante listar os resultados específicos que se espera do novo funcionário para os próximos seis meses, um ano. É preciso analisar as mudanças que estão ocorrendo na empresa, no mercado e no ambiente competitivo e também as pessoas em que o novo contratado terá que interagir.

#### 5.4 Fazer perguntas que comprovem o talento

Branham (2002), coloca que 80% dos colaboradores em termos de habilidades naturais não estão bem ajustados e suas funções e, para isso existem muitos motivos como: a empresa estava com pressa em preencher a vaga e não dedicou tempo necessário a seleção; o candidato estava mais interessado em conseguir um emprego do que saber qual seria sua função; a decisão da empresa de contratar baseou-se no grau de formação e no bom desempenho do candidato na entrevista e não nas suas habilidades naturais ou a escolha do candidato foi através de indicação de colegas ou amigos.

É evidente que todos esses fatores causam uma grande taxa de rotatividade e ainda assim, as empresas continuam a cometer esses erros e, conseqüentemente continuam tendo gastos com essa rotatividade.

As perguntas do tipo:

- a) fale-me a seu respeito?
- b) Quais seus pontos fortes e fracos?
- c) O que você faria se dois de seus funcionários não estivessem se entendendo bem?

Esse tipo de pergunta não geram respostas que forneçam evidências concretas de que o candidato pode exercer a função. Para se contratar uma pessoa certa logo de início é preciso fazer perguntas baseadas no comportamento. Segundo o autor as técnicas comportamentais baseia-se na hipótese de que a melhor forma de prever o comportamento futuro é analisando o comportamento passado.

Para Saviani (1997), há hoje em dia uma preocupação muito grande com o ser humano, pois os caçadores de talentos, não dão tanta importância as experiências profissionais e valorizam mais os aspectos adquiridos em nossa existência que influenciam de forma considerável em atitudes profissionais. Sem duvida criatividade, flexibilidade, liderança, visão global, iniciativa, bom senso, domínio de idiomas, cultura e outros, são fatores indispensáveis para a formação de um profissional com alta taxa de empregabilidade.

A maneira mais correta para se contratar uma pessoa certa é listar alguns resultados que se deseja alcançar, considera Branham (2002). Assim terá uma lista de itens suficientes para elaborar as questões. Em vez de fazer uma pergunta que induza respostas como por exemplo: Você lida bem com pessoas grosseiras?, provavelmente a pessoa ira responder que sim. Por isso

se deve elaborar uma pergunta que exija uma comprovação de que a pessoa já demonstrou capacidade no passado, como por exemplo: Descreva como você lidou com um cliente desagradável no seu último trabalho.

De acordo com o autor mencionado anteriormente, esse tipo de pergunta força o candidato a apresentar um único tipo de resposta, a do comportamento passado. Mas é claro que neste tipo de entrevista o entrevistador terá que ser um pouco paciente e dar mais tempo para o candidato pensar sobre a situação passada.

Segundo Mornell (1999), é importante desenvolver uma estratégia para a qual o candidato não possa se preparar muito antes do primeiro encontro. Uma entrevista menos previsível permite que você avalie melhor qual será o desempenho dele no trabalho e, isso é essencial para o desempenho futuro.

O autor também diz que é importante dar ao candidato uma tarefa para ser realizada antes da entrevista. Por exemplo pedir para ele visitar uma das lojas ou escritório da empresa. Depois pedir para o candidato relatar suas observações. Esse tipo de tarefa pede uma demonstração de como a pessoa realmente trabalha.

É praticamente impossível fingir nas entrevistas comportamentais, menciona Branham (2000). Os candidatos acabam tendo muita dificuldade em inventar histórias convincentes quando são pegos de surpresa. É evidente que é preciso avaliar por conta própria se as histórias e exemplos do candidato são suficientes para comprovar o talento do mesmo. E também é importante não permitir que os candidatos façam perguntas sobre as funções logo de início, pois isso dá a capacidade de direcionar suas respostas de acordo com o que o entrevistador quer.

Para usar entrevistas comportamentais para identificar as principais motivações em que se está procurando é importante perguntar ao candidato o que eles gostavam ou não gostavam nas funções anteriores, por que saíram de cada um dos empregos anteriores para assumir o próximo. Este tipo de questionamento mostra a satisfação no comportamento passado do entrevistado.

Na opinião de Mornell (1999), as perguntas na entrevista devem ser todas de uma só vez. Essa estratégia resulta em três coisas: primeiro, já foi passado o bastão, foram feitas as perguntas e cabe ao candidato responder; segundo, essa estratégia enfrenta diretamente o problema mais comum nas entrevistas que é não prestar atenção ou falar demais; terceiro, essa técnica obriga o candidato a prestar atenção.

Para tal autor é preciso surpreender o candidato, como por exemplo fazer algo inesperado ao final da entrevista, tal como acompanhá-lo até o seu carro. Carros dizem muitos sobre seus donos, lembra o autor. Se o candidato estiver com o carro sujo e cheio de entulhos, demonstra que ele não é uma pessoa organizada.

### **5.5 Dar uma previsão realista do trabalho**

Um fato comum de acontecer, é quando um colaborador recém contratado descobre que a função que esta exercendo não é o que ele esperava. Conseqüentemente quando isso acontece, o processo de recrutamento e treinamento precisa ser recommçado. Esse é um cenário comum entre os iniciantes, pois a falta de experiência faz com que eles criem expectativas irreais, Branham (2002).

Por outro lado gerentes inexperientes muitas vezes evitam em discutir aspectos do trabalho ou da empresa que possam parecer pouco atraentes e por isso, o candidato possa não aceitar a o cargo. É claro que isso é sem dúvida um erro pois depois de contratado o colaborador pode ver que não era bem o que ele pensava e então partir para outra.

Os novos contratados esperam da organização muito mais do que ela pode estar oferecendo como: oportunidade de promoção rápida, crescimento pessoal, nível de responsabilidade, segurança no emprego, oportunidade de exercer sua criatividade e atuar de modo independente.

Segundo o autor as organizações também esperam mais dos novos contratados, do que eles possam oferecer como: disposição para trabalhar muitas horas seguidas, capacidade de trabalhar em equipe, disposição para viajar ou aceitar transferências, se adaptar as mudanças rápidas, aceitar o ritmo de trabalho e se adequar à cultura da empresa.

Nenhum trabalho é perfeito, mas é importante contratar as pessoas que se apaixonem pelo cargo mesmo com suas imperfeições. Branham (2002, p. 126) cita que “Promover um novo funcionário em uma nova função é uma coisa, mas é melhor ainda promovê-los e mantê-los no cargo.”

## 5.6 Usar vários entrevistadores e confirmar as referências

Na opinião de Branham (2002), para selecionar a pessoa certa quanto mais informações obtiver melhor. De três a cinco entrevistadores parece ser o ideal para aumentar a probabilidade de que a pessoa certa seja selecionada, sem que o processo de seleção se torne muito demorado para todos os envolvidos. Evidentemente é importante que todos os entrevistadores tenham chegado a um consenso sobre os principais resultados esperados do candidato e seus respectivos talentos.

O autor lembra que uma maneira de realizar entrevistas múltiplas é fazer com que todos os entrevistadores se reúnam individualmente com o candidato, técnica conhecida como entrevistas seriais. Neste caso cada entrevistador conduz diferentes questões comportamentais. No término das entrevistas, o principal entrevistador consulta os demais para obter suas impressões. É importante que os entrevistadores não compartilhem as informações no intervalo das entrevistas, é viável que cada um faça uma avaliação independente.

Mornell (1999) ressalta, é eficaz e mais rápido realizar a leitura dos currículos dos candidatos com maiores chances de contratação em equipes de três a cinco pessoas. As equipes que trabalham bem e unidas podem fazer julgamentos mais acertados sobre os candidatos do que um indivíduo que os analisa sozinho.

Branham (2002, p. 131) coloca que “Qualquer que seja o método de entrevista múltiplo escolhido, você melhorará suas chances de contratar a pessoa certa quando levar em consideração várias perspectivas diferentes.”

Para tal, existem táticas de seleção criativa que complementam a entrevista, captando melhor as características de personalidade:

- a) Convidar o entrevistado para almoçar e sugerir que ele dirija. Pois os melhores candidatos terão carros limpos e se sairão bem em conversas no ambiente informal;
- b) Colocar anúncios de empregos com o nome da empresa mas sem o número de telefone. Os interessados procurarão o número;
- c) Quando não tiver certeza sobre um candidato após a entrevista, solicite que a pessoa ligue mais tarde, mas não atenda as primeiras duas ligações. Se ele tiver persistência continuará ligando.

Outra forma de aprofundar o processo de seleção de candidatos é a verificação de referências. Muitos entrevistadores acreditam que uma verificação de referências honestas é a informação mais confiável para obter um quadro abrangente sobre o futuro funcionário. Mesmo assim muitos gerentes não entram em contato com as referências por preferirem confiar na sua intuição ou, acreditar que todas as referências vão falar coisas positivas ou até mesmo achar que as referências dirão apenas cargos e datas de emprego.

O fator tempo é especialmente frustrante, porque os gerentes pensam que estão economizando tempo acelerando o processo de contratação, e na verdade estão correndo o risco de ter que repetir o processo, gastando assim o dobro de tempo.

Afirma Mornell (1999) que, quando tiver informações sobre o candidato a um cargo em sua empresa, uma das fontes mais óbvias é seu histórico. Se usado corretamente, servirá não só como um retrato da vida da pessoa, mas também como um álbum de pontos fortes e limitações.

De acordo com Branham (2002) existem algumas maneiras de avaliar a verificação de referências:

- a) Informar ao candidato que as empresas adotam a política de referências, isso ajuda a filtrar aqueles que tem algo a esconder;
- b) As informações importantes a serem verificadas são com os gerentes que tiveram uma certa convivência com o candidato;
- c) É importante conseguir o número de telefone de dois colegas de trabalho para se ter uma visão completa de como era o candidato;
- d) O departamento de recursos humanos dos empregos anteriores do candidato geralmente terão poucas informações a acrescentar, pois a empresa poderá haver políticas que protejam os ex-funcionários;
- e) Preparar uma lista que possa revelar as principais competências do futuro colaborador;
- f) É importante manter um tom amigável de conversa perguntando antes se é uma hora apropriada para conversar, assim não colocará a pessoa na defensiva;
- g) Explicar que o candidato já foi entrevistado e o motivo de estar ligando é porque a empresa considera importante contratar a pessoa certa para o trabalho em questão;

- h) Se o contato não estiver disposto a responder as perguntas, é interessante ler a parte do currículo que descreva o trabalho do candidato, isso pode ajudar a revelar casos de desonestidade e exageros;
- i) Cuidar o tom de voz do contato, suspiros e outras dicas que possam sugerir que os elogios são forçados.

Baseado em Mornell, Branham (2002) afirma, que uma técnica simples e eficaz é ligar para as referências durante o almoço ou depois do expediente para deixar recado com um assistente. E pedir que a pessoa ligue de volta se o candidato for excepcional. Se realmente o candidato for excepcional a maioria retornara a ligação em pouco tempo.

A empresa Amazon.com, utiliza uma técnica de fazer pelo menos 23 perguntas a cada referência. O objetivo é saber não só o que o candidato fez, mas sim como ele fez. Como cita Mornell (1999, p. 26), “A melhor forma de prever o comportamento futuro é o comportamento passado.”

Viajar com o finalista esclarece muito sobre ele. “Se um retrato vale mil palavras, uma viagem vale por uma centena de entrevistas.” Mornell (1999, p. 34). É possível perceber claramente, o comportamento de viagem do candidato. E analisar se ele é pontual, bem humorado, sabe resolver problemas entre outras características.

Vale a pena o tempo gasto na busca de funcionários ótimos. Pois nada é mais importante no trabalho do que escolher as pessoas certas. Não importa quanto mudem os tempos, esse princípio jamais mudará.

### **5.7 Recompensar as indicações de contratação bem-sucedidas feitas por colaboradores**

Branham (2002), cita que os mais recentes estudos de processo de recrutamento mostram que as melhores contratações vem de indicações de colaboradores. Um estudo mostrou que as taxas de rotatividade no primeiro ano eram:

- a) 67% para colaboradores recrutados da concorrência;
- b) 55% para colaboradores contratados por meio de anúncios;

- c) 45% para recrutados das universidades;
- d) 30% para candidatos indicados por outros colaboradores.

Da claramente para se perceber que a taxa de retenção é significativamente mais alta para as indicações feitas por funcionários. Isso porque os colaboradores atuais geralmente são realistas na forma em que descrevem o cargo e ambiente de trabalho, e também porque tendem a conhecer a pessoa que estão indicando e querem ter colegas de trabalho competentes na equipe.

A maioria das organizações oferecem incentivos pela indicação de um novo colaborador depois de seis meses ou até um ano. Esses incentivos seriam bônus em dinheiro, dias adicionais de férias, refeições gratuitas no restaurante da empresa e outras.

Segundo Morelli (apud BRANHAM, 2002, p. 140), “No mundo inteiro, nossos funcionários atuais são nossa melhor fonte de recrutamento. Eles entendem a alma e o espírito da empresa.”

### **5.8 Contratar e promover gerentes que tenham talento para gerenciar pessoas**

É grande o número de gerentes que são incapazes de reter os melhores colaboradores. Segundo Branham (2002), um estudo descobriu que 50% da satisfação com o ambiente e com o trabalho são determinados pela relação que o trabalhador tem com seu supervisor imediato. As maiores reclamações de ex-funcionários são que seus chefes não se comunicavam, não forneciam *feedback* e principalmente não reconheciam suas contribuições, ou seja, tudo o que se espera de um bom gerente.

As organizações mais voltadas para retenção de talentos estão agora começando a adotar essas políticas, porque se deram conta do impacto negativo que os gerentes ruins podem ter.

Para Branham (2002), os especialistas em administração estão falando que as empresas que gerenciam pessoas da forma certa terão desempenho de 30 a 40% superior, em termos de lucratividade, das empresas em que não adotam essa filosofia.

Segundo o autor um dos motivos para tantas empresas estarem promovendo gerentes com tão poucas habilidades para gerenciar pessoas, seja o fato de serem bons especialistas técnicos e

são promovidos como recompensa. Outro fator é os resultados positivos nos lucros, os gerentes que conseguem isso continuam a serem promovidos.

Muitas das melhores empresas querem gerentes com competências de liderança, principalmente competências relacionadas com pessoas como: comunicação, foco no cliente, tolerância a incerteza, flexibilidade e capacidade de adaptação, empatia, habilidades interpessoais, capacidade de gerenciar funções diversas, capacidade de influenciar, motivação, resoluções de conflitos, confiança e auto estima, capacidade de avaliar a tomada de decisão, tolerância ao estresse entre outras.

Embora este tipo de listagem seja útil, é preciso levar em conta que cada gerente é uma pessoa diferente. E cada pessoa tem uma forma de administrar e, por serem diferentes não possuirão todas as competências citadas anteriormente e sim, apenas algumas. Até por que depende muito de cada unidade da empresa, onde algumas competências serão mais importantes que as outras.

Branham (2002) considera que, os gerentes de pessoas, atuam como catalisadores e concentrando-se em algumas práticas:

- a) selecionar o talento não simplesmente experiência, inteligência;
- b) Quando motivam alguém concentram-se nos pontos fortes e não nos fracos;
- c) Nem sempre contratam os melhores, mas os mais adequados;
- d) Eles tem perspectiva para perceber que por mais fácil que seja determinada função, nem todos podem desempenha-la com sucesso;
- e) Os bons gerentes se dão conta de que existe um limite quanto à atribuição de novas tarefas;
- f) Também se dão conta de que existe mais a ganhar em termos de melhoria de desempenho e retenção passando mais tempo com seus funcionários de alto nível de desempenho;
- g) Eles estabelecem uma cultura de confiança dando às pessoas liberdade para alcançar resultados da sua própria maneira;
- h) Gerenciam indivíduos diferentes de maneiras diferentes, ou sejam tratam as pessoas como elas gostariam de ser tratadas;
- i) Eles toleram a diversidade mas não os intolerantes com falta de desempenho;

- j) Preocupam com seus colaboradores e tem interesse pessoal no que está acontecendo com suas vidas;
- k) Bons gerentes fornecem *feedback*, elogios e reconhecimento.

### 5.9 Quando possível, contratar pessoas de dentro da empresa

As organizações se preocupam tanto em contratar uma pessoa para preencher a vaga, que acabam tendo gastos desnecessários de dinheiro e tempo com anúncios e até mesmo com empresas de recrutamento e, esquecem de olhar debaixo do próprio nariz. Muitas vezes as pessoas certas estão dentro da própria empresa.

Branham (2002, p. 159), lembra que “as melhores empresas procuram primeiro na própria organização antes de recrutar alguém de fora.” E assim mostra para todos os colaboradores que a empresa esta comprometida com eles, economizam tempo e dinheiro da empresa que seriam gastos utilizando um recrutamento externo.

Recrutar o melhor e trabalhar duro nele, diz Neves (1998), inspirá-lo para ganhar e mostrar que ele esta sempre acompanhado. E de preferência o melhor tem que ser recrutado de dentro da própria empresa

Silveira (2002b) cita que a Tigre empresa que está entre as 100 melhores para se trabalhar, é um exemplo de empresa que valoriza os talentos internos, a maioria dos executivos fez carreira na própria organização.

As organizações precisam contratar trabalhadores de fora quando uma busca interna não tiver encontrado ninguém com qualificação técnica e competência para ocupar a posição, ressalta Branham (2002). Ou quando novas abordagens são necessárias para reestruturar um departamento ou grupo de trabalho estagnado. Utilizar o termo “fornecer desafios”, e não fornecer promoções, é a melhor forma de motivar e manter a maioria dos trabalhadores.

## 6 PROPORCIONAR UM EXCELENTE COMEÇO

É necessário deixar claro ao novo funcionário todas as informações a respeito do cargo e da empresa. Ainda assim, mesmo que for deixado clara as expectativas, pode-se afastar funcionários talentosos por não proporcionar um bom começo. Os primeiros dias e semanas são críticos para o novo contratado (BRANHAM, 2002).

Estudos relataram que 50 a 60% dos colaboradores mudam de emprego nos primeiros sete meses de trabalho, logo que são contratados já começam a procurar melhores oportunidade. Na opinião do autor os gerentes já estão percebendo que as primeiras experiências na nova função tem um impacto significativo na satisfação no trabalho, nível de produtividade e rotatividade.

Hoje em dia as organizações estão preocupadas em continuar com a produtividade e não estão se dando conta de que é um problema gerenciar o processo de entrada mal, causando com isso um grande numero de rotatividade. Branham (2002, p. 175) ressalta que, “A situação só piora com o ritmo acelerado na maioria das organizações trazido pelas rápidas mudanças tecnológicas e a concorrência acirrada por participação de mercado.” As organizações esperam que os novos trabalhadores comecem com grande energia, mas não estão dispostas a dedicar o tempo necessário para o treinamento.

Assumir um novo emprego é uma decisão super importante, e depois de ter tomado esta decisão, o novo funcionário vai buscar confirmações de que a escola foi certa. E quando começa a perceber pequenos indícios de que as expectativas não estão sendo atendidas, o contrato pode ser rompido. Embora essas expectativas possam abranger uma série de questões, existe um conjunto de perguntas que precisam ser respondidas durante seus primeiros dias de trabalho como:

- a) Sinto-me bem-vindo e valorizado aqui?
- b) De que forma o meu trabalho é importante para esta empresa?
- c) O que é esperado de mim?
- d) Vou aprender, crescer e ser desafiado aqui?
- e) Vou poder manifestar opiniões de forma independente e criativa?

Existem muitas maneiras que serão citadas a seguir, para que os futuros novos contratados possam responder essas perguntas de forma positiva.

### **6.1 Dar aos novos contratados tratamento VIP**

Na opinião de Lebow e Simon (apud BRANHAM, 2002, p. 176), “Em termos de investimento, quanto dinheiro gasto na contratação das pessoas certas é desperdiçado quando jogamos um balde de água fria no seu entusiasmo no primeiro dia de trabalho?”

Algumas empresas deixam o novo funcionário como se fosse um equipamento abandonado no depósito juntando poeira. Ninguém o acompanha nem fala sobre a cultura da organização muito menos mostram os caminhos para que ele seja bem-sucedido. Como cita Branham (2002, p. 178), “você nunca terá uma segunda chance de causar uma primeira impressão.” Se a primeira impressão for negativa o funcionário, nunca conseguirá recuperar-se plenamente dela.

Saviani (1997) menciona, que poucas empresas hoje em dia investem em um estágio planejado para os novos colaboradores. Geralmente o contratado é levado para sua área e começa a aprender o serviço de imediato, sem antes conhecer todos os departamentos da empresa, seus objetivos, tipos de recursos e, áreas internas e externas. Quando as organizações realizam um processo de integração de novos funcionários, isto é feito através de vídeos com um volume muito grande de informações que não dá para ser assimilado de forma necessária.

Depois, é preciso de um acompanhamento, pois o tempo vai passando, tecnologias vão surgindo, novos mercados, novos produtos etc. E conseqüentemente as organizações vão mudando as formas de produção, e de seu quadro de pessoal. Infelizmente de uma forma geral as empresas não estão reintegrando seus colaboradores com um planejamento adequado, colocando todos por dentro da modernidade ocorrida com a empresa.

Para tal autor, existem algumas empresas que periodicamente realizam congressos com objetivo de integrar as equipes na busca da empresa total. E estes proporcionam aos líderes descobrir talentos em suas áreas.

Já Branham (2002) coloca que, os empregadores cometem alguns erros durante os primeiros dias de trabalho dos novos contratados como: não providenciar a mesa, o telefone, o

computador e outros suprimentos necessários; ignorar o novo contratado ou deixar que a pessoa fique lendo manuais; não fazer com que o gerente do novo contratado defina objetivos de desempenho específicos, entre outros.

Na maioria das vezes esse erros ocorrem porque os gerentes são perturbados por questões urgentes e não fazem uma reflexão sobre como dar as boas vindas aos novos colaboradores. Receber bem um novo colaborador é um investimento na retenção de longo prazo e quase sempre deve ser prioridade em relação as outras preocupações.

Alguns itens são importantes e devem ser revisados antes de dar as boas vindas aos novos colaboradores da equipe:

Antes do primeiro dia do novo colaborador:

- a) Fornecer material escrito, como por exemplo o manual do colaborador e outros documentos relevantes;
- b) Providenciar móveis e suprimentos de escritório para que o novo colaborador não seja perturbado com essas preocupações;
- c) É importante levar o contratado para almoçar antes do primeiro dia no cargo;
- d) Planejar como deseja que o novo contratado passe seu primeiro dia de trabalho;
- e) Deixar claro para toda a equipe que o novo colaborador é esperado e eles deveram deixa-lo à vontade.

Primeiro dia:

- a) Ter uma festa surpresa de boas-vindas na área de trabalho do novo contratado é uma idéia a ser considerada, com café, salgadinhos, ou almoço improvisado onde cada colaborador leva um prato. Não apenas fazer festa quando o colaborador vai embora;
- b) Falar com o novo colaborador logo cedo no dia para reafirmar a importância do trabalho dele para o sucesso da empresa;
- c) Apresentar o novo colaborador para o maior número de pessoas na equipe e não dizer nada a respeito de cada um, deixar que ele mesmo forme suas próprias impressões;

- d) Fazer com que alguém mostre aos novos contratados as instalações e sejam adequadamente orientados quanto à localização dos setores e suprimentos;
- e) Na parte da tarde é indicado falar sobre a história da empresa, fornecer uma orientação sobre o negócio e a cultura da organização.

Mas uma simples e importante ação voltada para a retenção é fazer com que o funcionário prometa que irá conversar com você antes de decidir ir embora.

Durante a primeira semana:

- a) Se houver alguma reunião marcada, apresente o colaborador com entusiasmo;
- b) Colocar um colega mais experiente para acompanhar o novo colaborador durante os primeiros seis meses;
- c) Estimular o colaborador a marcar reuniões individuais com colegas de trabalho, para obter diferentes perspectivas sobre as questões;
- d) Fornecer tarefas apropriadas e desafiadoras durante a primeira semana;
- e) Preparar o colaborador para receber treinamento interno e externo, conforme necessário;
- f) Acompanhar de vez em quando o andamento do trabalho do novo colaborador na primeira semana.

Até o terceiro mês:

- a) Reunir freqüentemente para discutir o desempenho e desenvolvimento do colaborador além de esclarecer expectativas durante os primeiros três meses;
- b) Ao completar três meses, fazer uma revisão do processo trimestral do acordo de desempenho feito no primeiro dia.

Até o sexto mês:

- a) Conduzir uma revisão de meio do ano, usando o mesmo acordo de desempenho ou criar um novo se necessário;

b) Conduzir uma discussão mais formal para a verificação do desenvolvimento profissional.

Branham (2002) ressalta que, uma comunicação freqüente com os funcionários fornece um aviso imediato de qualquer insatisfação que possa estar ocorrendo. Kaye e Evans (2001, p. 28) citam que “o esforço de comunicação que cerca o desafio da retenção é, e continuará sendo, considerável.

## **6.2 Comunicar como o seu trabalho é vital para o sucesso da organização**

Acreditar que o seu trabalho é importante para o sucesso da organização é um dos requisitos mais essenciais para a permanência ou não do colaborador na empresa. Embora algumas funções sejam mais importantes para a missão da organização do que outras, todos os cargos, se adequadamente projetados, têm algum grau de significado.

Para Branham (2002), geralmente o empreendedor que funda uma empresa que posteriormente se torna vitoriosa tem uma história de sucesso para contar. Essas histórias envolvem lutas, começos humildes, coragem, visão, determinação e sacrifício, e são inspiradoras para os novos contratados.

É importante acreditar que a empresa pode chegar no futuro em que deseja. E no entanto se compreender a visão da empresa e estiver comprometido pessoalmente com ela, terá como comunica-la apaixonadamente para seus novos contratados. Para Branham (2002, p. 189), “Comunicar a importância do trabalho representa a diferença entre apenas manter um emprego e acreditar que você esta construindo uma catedral.”

## **6.3 Conseguir o compromisso para chegar a um acordo de desempenho**

Souza (2000) declara que, a empresa de sucesso no século 21 será aquela da escolha de clientes, talentos, fornecedores, investidores, sócios e comunidades onde atuam. E isso só acontecerá se a empresa buscar o compromisso com todos esses elos da sua cadeia produtiva. Os

mais qualificados buscam empresas politicamente corretas e evitam aquelas cuja imagem possam por em risco sua reputação pessoal e profissional.

O gerente é a pessoa responsável para comunicar os resultados esperados ao colaborador. Essa prática envolve o gerenciamento de desempenho de todos os funcionários, não apenas dos novos contratados. A eficácia na gestão de desempenho para manter os melhores funcionários será determinada pelo grau de parceria, que reflete uma relação na qual os dois parceiros estabelecem um acordo mútuo e não pelo modelo tradicional, “onde o chefe é o único juiz arbitrário e todo poderoso do desempenho,” ressalta (BRANHAM, 2002, p. 193).

O colaborador está muito mais interessado em aceitar o acordo de desempenho se ele tiver oportunidade de contribuir para definir os objetivos de desempenho. Um modelo simples para definir esses objetivos é o processo:

- Obter: o entendimento por parte do funcionário, sobre expectativas, idéias, perguntas e preocupações;
- Oferecer: idéias, perguntas e preocupações;
- Combinar: perspectivas e idéias com as do colaborador, concordando em etapas de ação específicas;
- Prosseguir: definir datas para revisar o processo.

Os objetivos de desempenho segundo o autor devem ser específicos, mensuráveis, alcançáveis, orientados a resultados e limitados pelo tempo.

#### **6.4 Desafiar logo de início e muitas vezes**

A maioria dos gerentes preferem manter nas empresas os colaboradores que desejam ser desafiados e testados, porque estes acabam se tornando colaboradores de alto desempenho. Segundo Browne (apud BRANHAM, 2002, p. 33) “O papel dos líderes, em todos os níveis, é demonstrar para as pessoas que elas são capazes de alcançar mais do que elas acham que podem.”

A maior parte dos funcionários não se sentem desafiados. Segundo o autor, uma pesquisa mostra que apenas 45% dos colaboradores acreditam que seus empregos atuais forneçam a

oportunidade de realizar um trabalho interessante e desafiador. E um dos grandes motivos pelo qual os funcionários pedem demissão é a falta de desafio no ambiente de trabalho.

Souza (2000) ressalta os talentos se motivam por desafios, criação de novos produtos, novas formas para fidelizar clientes e canais de distribuição. Já na opinião de Neves (1998, p. 35), os “desafios são estimulantes quando se inserem num raio de interesses pessoais. Fora dessa área, um desafio se torna um fardo, uma missão insuportável, às vezes até um castigo.”

Os universitários recém formados que são contratados são geralmente impacientes e esperam encontrar desafios nos seus primeiros empregos. Porque eles estão acostumados a serem estimulados e testados. No entanto, os gerentes que foram formados em uma outra época, onde os jovens deveriam provar o seu valor antes de receberem tarefas importantes, de maior confiança, reclamam sobre como os jovens atualmente esperam muito em tão pouco tempo.

De acordo com Branham (2002), existem algumas orientações para desafiar todos os funcionários como por exemplo: lembrar de que colaboradores diferentes têm necessidades diferentes; corresponder os desafios no nível de habilidade da pessoa; proporcionar resultados alcançáveis e específicos; atualizar o acordo de desempenho com o colaborador; oferecer treinamento e os recursos necessários para o colaborador atender ao desafio e, sem dúvida, acompanhar o processo com recompensas oportunas.

É importante que cada um dos funcionários consigam vender a imagem da empresa, sua qualidade, seus princípios, suas conquistas em cada lugar que estejam. O interesse pelos produtos, mercado e concorrência, passa a ser responsabilidade de todos os colaboradores de uma organização competitiva. Pois não se pode mais achar que este tipo de preocupação deve ser apenas da área comercial. Saviani (1997, p.26) cita que, a “união de planos pessoais e profissionais nos dão um caminho, um rumo, a consciência de nossa competência, de nossas ambições.”

Jacob (apud GOMES, 1999, p. 33) “A concorrência virá de onde menos espera. É preciso se preparar”, A evolução está ocorrendo de forma muito rápida, por exemplo na década de 70 Jacob previu o fim do disco de vinil, e na época ninguém acreditou.

## 6.5 Dar autonomia e recompensar a iniciativa

Branham (2002) coloca que, a maioria dos gerentes não dão aos seus funcionários a liberdade e oportunidade de usar a sua criatividade quando realizam o seu trabalho. Eles simplesmente querem ou precisam ter controle sobre seu pessoal e o processo de trabalho. Para Souza (2000), a marca registrada da nova economia é a agilidade e flexibilidade. A matéria-prima é a imaginação, a criatividade e a inovação.

Já está mais do que evidente que só terá sucesso, crescimento, valorização, o profissional que procura sempre apresentar propostas inovadoras, criativas e não apenas problemas como geralmente acontece. Saviani (1997, p. 31), afirma que “A rotina tem o poder incrível de nos levar a acomodação.” Os profissionais devem combatê-la a todo momento. Enquanto buscamos um perfil de um ser criativo, estamos inovando tarefas e formas de agir e conseqüentemente, pessoas assim são profissionais que estão fugindo da rotina.

Neto (1998, p. 6) declara que “A criatividade é a fuga da repetição, da mesmice.” Para tal, criatividade é a busca e a exploração do que não existe, a criação do que esta por vir e a entrada em territórios desconhecidos. E para isso é preciso ter um espírito aventureiro. “Em criatividade não existem fracassos, mas experiências.”

“Os criadores têm um princípio fundamental que é a liberdade de ensaiar e explorar aquelas coisas que realmente transformam. Esse é um princípio muito importante, que se liga ao âmbito das realizações e à necessidade de criar espaços exploratórios em outras realidades.” Afirma Prado (apud NETO, 1998, p. 8). As empresas precisam de pessoas críticas, poucas percebem que as melhores críticas são as que geralmente trazem em si uma solução, lembra Colombini (1998).

Caneloro (1998), considera basicamente que, a chave para aumentar a criatividade em qualquer empresa é ajudar as pessoas a começarem a agir criativamente num grupo. É importante fazer com que as idéias sejam divertidas, como por exemplo organizar uma semana de idéias estúpidas e promover um concurso. Posteriormente colocar estas idéias em um lugar visível e fazer uma votação. Todos vão se divertir e descobrir que algumas idéias não são tão estúpidas assim.

Branham (2002) afirma também, que existem vários motivos pelos quais os gerentes não delegam poder e nem conferem mais autonomia a seu pessoal:

- a) Gostam demais de suas tarefas para deixar outra pessoa fazer;
- b) Não querem abrir mão de seu poder por isso não dão autonomia aos colaboradores;
- c) Tem medo que o colaborador não cumpra bem a tarefa;
- d) Dizem que não tem tempo para treinarem seus colaboradores;
- e) Não acreditam que os colaboradores desejam autonomia;
- f) Não confiam na competência e nem nos critérios de julgamento de seus colaboradores;
- g) Temem que serão superados em termos de desempenho por outro membro da equipe.

A maioria dos gerentes se identificam com alguns desses itens. Porque todos são motivos compreensíveis de relutância.

Os funcionários mais jovens estão buscando carreiras com mais autonomia. Cerca de 70% dos trabalhadores entre 21 e 32 anos de idade preferem ter seu próprio negócio a trabalhar para outras pessoas. No entanto, as empresas que realmente estão comprometidas em reter talentos importantes compreendem que os funcionários de maior desempenho são aqueles que desejam mais autonomia e liberdade para tomar a iniciativa.

Um grande exemplo disso é a distribuidora de energia AES Sul, localizada em Porto Alegre (RS), que está em 6º lugar entre as 100 melhores empresas para se trabalhar deste ano, diz Naiditch (2002a). Na empresa quem decide tudo são os próprios funcionários, as estratégias, os investimentos e os cursos que devem fazer. Nessa organização em que ninguém é chefe de ninguém e as decisões ficam a cargo de cada um dos 700 colaboradores, os valores da empresa que são, integridade, justiça, responsabilidade social e diversão, são sempre lembrados e respeitados.

“O trabalho em equipe e a autonomia são as bases da filosofia de gestão...” menciona Naiditch (2002a, p. 59). O ambiente na AES Sul é bastante informal, mas não a nada de caótico no fato dos colaboradores decidirem sobre orçamentos em sua área, sobre os cursos que vão fazer ou sobre a hora que vão começar a trabalhar. O espírito de responsabilidade é muito forte na empresa. Nem sempre as decisões são aquelas que agradam o líder, mas nem por isso elas deixam de ser avaliadas.

As decisões ressaltadas pela autora são informadas a diretoria pelo correio eletrônico, que é a ferramenta mais utilizada na empresa. Ali todo mundo sente que gerencia o negócio. E, mesmo

não sendo uma empresa com exageros de benefícios, a maioria dos funcionários não querem nem ouvir falar em empresas tradicionais.

Kaye e Evans (2001) definem, que os gestores de retenção dão aos colaboradores liberdade para que trabalhem dentro da maneira que eles próprios criam.

Para Branham (2002), a delegação plena deve ser sua meta no processo de delegação. Para alcançar este nível os gerentes devem estar dispostos a abrir mão de parte de sua autoridade. Outro fator importante é delegar apenas as pessoas mais qualificadas. Para isso é preciso treinar alguns membros da equipe antes de delegar as funções a eles. Como a delegação pode ser arriscada, é importante ter um controle se os colaboradores compreenderam o tipo de atividade.

Mas o ingrediente fundamental é a confiança. A confiança de que o fracasso de uma tentativa não provocará punições. Os melhores talentos só ficam quando for lhe dado confiança.

Na opinião de Neves (1998), traçando um paralelo entre o futebol e uma empresa, há um momento numa partida em que só o jogador, e ninguém mais, tem o poder de decidir o que fazer com a bola. Esse é o momento mágico. Nesta hora ele não pode chamar o *coach*, pois tem de decidir sozinho, porque é sua hora. Ele precisa de inspiração, determinação, conhecimento e sobretudo confiança. Nas organizações acontecem da mesma forma.

## 7 ORIENTAR ATRAVÉS DE *COACHING* E RECOMPENSAR PARA MANTER O COMPROMISSO

Branham (2002) afirma que, uma coisa é conseguir obter o compromisso inicial de um colaborador, muito mais difícil, é sustentar o seu compromisso a longo prazo. Manter o compromisso das pessoas é um trabalho exigente. É preciso prestar atenção ao desempenho do funcionário, corrigir desempenho ruim, programar revisões de progresso, manter entusiasmo na época de crise, fornecer elogios freqüentes, impor disciplina quando necessário e, tomar decisões difíceis sobre quem fica e quem vai embora.

Segundo o autor esse trabalho precisa ser feito se a empresa estiver seriamente comprometida em vencer a guerra para encontrar o talento certo. Os heróis desta guerra serão os gerentes que prosperam nesse tipo de trabalho. Os gerentes serão como soldados de linha de frente.

Na opinião Souza (2000, p. 12), “as pessoas de talento preferem ser lideradas do que chefiadas.” Uma recente pesquisa feita com 1 milhão de colaboradores e 80 mil executivos em vários países, mostrou que o chefe e sua metodologia de trabalho são a principal variável quando um colaborador recebe uma proposta de emprego e precisa decidir se fica ou se muda de emprego.

Neto (1998) menciona que o papel do treinador, ou seja, *coach*, é fundamental no processo de tornar uma equipe vencedora. Sem ele, sem suas idéias, seu comando, um time não é nada. Algumas empresas já estão implantando métodos de gestão de recursos humanos que vêm se mostrando eficientes nas equipes de futebol.

Wanderley Luxemburgo (apud NETO, 1998), treinador de futebol, é um exemplo de *coach*. O profissional diz que para administrar um grupo, a primeira coisa a fazer é conhecer esta equipe. Ou seja, escolher os profissionais certos, para funções específicas e necessárias dentro de objetivos e metas estipuladas. Segundo o treinador colocar nos lugares certos diretores, supervisores, operadores entre outros, significa o mesmo que em uma equipe de futebol escolher os melhores jogadores para cada posição.

De acordo com Luxemburgo, uma pessoa pensando apenas no seu sucesso individual não consegue nada, mesmo que tenha talento especial, porque não vai produzir resultados para o time.

No entanto se todos colocarem suas qualidades individuais em prol do grupo, ele tem reais probabilidades de se tornar vencedor. E, desta forma, a estrela da individualidade vai brilhar naturalmente.

Quando existem seres humanos envolvidos em um processo de trabalho em grupo, o ego e o ciúme, sempre aparecem prejudicando os resultados e a produtividade do time, afirma o treinador. Quando isso acontece é errado pensar como administrador, porque isso é feito em cima do perfil psicológico de cada pessoa que integra o time de trabalho. O gerente tem que conhecer o perfil dos colaboradores que comanda, e assim terá subsídio para desenvolver um trabalho psicológico, para controlar as emoções do profissional, e fazer com que ele tenha melhor desempenho.

Segundo Neves (1998), a questão não está em ganhar ou não uma partida nem um campeonato, mas em atingir objetivos mais amplos, que se traduzem na construção de uma idéia, de um empreendimento, dos quais fazem partes derrotas e vitórias. Isso é algo que se consegue com pessoas competentes, que são capazes não só de atingir as metas definidas, mas sobretudo, capazes de identificar ou criar novos objetivos.

Para tal, *coach* é mais que um técnico, instrutor ou gerente, é sim um acompanhante, alguém que facilita, lidera, inspira, apóia, ouve e fala o que tem de ser dito.

De acordo com Branham (2002), os motivos pelos quais os funcionários talentosos partem, estão ligados a falhas por parte dos gerentes em:

- a) Estabelecer um vínculo entre o desempenho e a recompensa;
- b) Ajudar os colaboradores a perceber oportunidades de crescimento profissional;
- c) Manter as metas do colaborador alinhadas com as da equipe e da empresa;
- d) Fazer os colaboradores se sentirem valorizados e apreciados;
- e) Enfrentar a falta de desempenho;
- f) Dar ao colaborador uma carga de trabalho gerenciável;
- g) Permitir criar e estimular um ambiente divertido e espirituoso;
- h) Tratar todos os colaboradores com respeito e dignidade.

As próximas práticas de retenção oferecerão ferramentas e idéias necessárias para realizar todos os itens citados e sustentar o compromisso dos colaboradores.

## 7.1 Gerenciar de forma proativa

Para Branham (2002), assim que tiver feito um acordo de desempenho, deverá ser gerenciado esse acordo de forma proativa. Isso significa que o acompanhamento nos resultados de desempenho são diários ou semanais, fornecendo elogios ou instruções corretivas. Isso é um verdadeiro *coach* de desempenho, ou seja um gerente que está sempre acompanhando seus colaboradores.

Bernardinho (apud DINIZ, 2002) cita que não quer ninguém no grupo com a função de líder, seja pela idade, seja pelo tempo de carreira, todos têm de ser líder. E afirma que como *coach* é preciso exigir metas cada vez maiores. Já para Jebaili (2002) é preciso contar com um líder que seja tão grande quanto o próprio talento.

O treinador de futebol Bryant (apud BRANHAM, 2002, p. 222) dizia “selecione os jogadores certos, inspire-os a vencer e mostre que você se preocupa com eles”. O treinador era bastante observador e com isso identificava os erros dos jogadores e, lhe ensinava o certo. Quando o jogador conseguia finalmente acertar o lance, era elogiado.

No entanto o treinador usava uma técnica simples e eficaz que pode ser aplicada no treinamento de colaboradores:

- a) Coletar dados;
- b) Fornecer *feedback*;
- c) Questionar;
- d) Informar e instruir;
- e) Recompensar, muitas vezes com elogios simples.

Para tal autor, a principal causa de problemas de desempenho em 60% das empresas, de acordo com um estudo, foi o *feedback* ruim ou insuficiente. O que os estudos mostram, é que a maioria dos gerentes são *coaches* ruins e, que seus colaboradores sabem disso.

Existem alguns motivos principais pelos quais os gerentes não dão *feedback*:

- a) Resistência ao confronto – é preciso observar o comportamento antes de confrontá-lo. Um obstáculo é quando o colaborador tem maior conhecimento técnico do que o gerente;
- b) Medo de ferir – os gerentes precisam saber criticar o comportamento do colaborador sem fazer com que ele leve a crítica para o lado pessoal;
- c) Medo do fracasso – o medo de fracassar impedirá o gerente de tentar treinar e oferecer *feedback*;
- d) Não tem tempo para o *coaching* – com um grande número de atividades de *downsizing* e consolidações, os gerentes relatam que têm menos tempo para o *coaching*, pois precisam realizar mais trabalho por conta própria;
- e) Nunca receberam *feedback* – muitos gerentes cresceram em uma cultura que não valoriza o *coaching*. Assim não tem modelos para seguir;
- f) Pouco incentivo para oferecer *coaching* e *feedback* – em muitas organizações oferecer *feedback* e *coaching* não é uma atividade reconhecida nem recompensada, é apenas uma atividade negativa para as empresas.

O que os gerentes não percebem é que ações individuais de elogios freqüentes funcionam de modo muito eficiente para motivar e manter o alto desempenho. O elogio geralmente é mais eficaz quando feito pessoalmente, mas uma nota ou carta bem redigida também pode fazer maravilhas.

Branham (2002) lembra que o *feedback* por sua vez é sempre mais fácil de aceitar quando descreve determinado comportamento, não apenas a opinião do gerente sobre o comportamento.

Já Jebaili (2002) menciona que alguns talentos não se prendem tanto ao cargo, mas ao desafio. Outras vezes eles percebem que a relação com a empresa não é tão maravilhosa quanto imaginavam, mas ainda assim, eles podem permanecer se obtêm um bom *feedback* do trabalho, se sentem algum tipo de realização com a equipe ou com o cliente, enfim, se consegue pequenos focos de satisfação.

Na opinião de Kaye e Evans (2001), os gestores de retenção se comunicam com freqüência e honestamente com seu pessoal, assim encorajam a todos a fornecer informações e *feedback*.

Para Vassallo (1999) a avaliação e a orientação dada por profissionais experientes são fundamentais para os jovens talentos. Geralmente, os profissionais de melhor desempenho são os que mais apreciam e os que menos recebem *feedback* de seus chefes. E se não recebem *feedback* passam a ter a impressão de que a empresa não liga para eles.

Segundo Branham (2002) além do problema básico do que os gerentes cometem que é o abandono do processo e depois o ataque ao colaborador. Vários outros erros são cometidos na avaliação de desempenho como: o gerente costuma recompensar os que são parecidos com ele; classificar o colaborador devido a forte primeira impressão positiva que impede a objetividade; tentar dar a todos os colaboradores uma avaliação positiva.

Segundo pesquisadores aqui estão dez principais características que os melhores treinadores fazem:

- a) Saber ouvir;
- b) Saber ver como pessoa, não apenas como um colaborador;
- c) Preocupar e ajudar os que tivessem problemas pessoais;
- d) Ser um bom exemplo;
- e) Deixar claro que o colaborador pode fazer mais do que acha que pode;
- f) Estimular o colaborador;
- g) Nunca se aproveitar de sua posição, sempre trabalhar junto com o funcionário;
- h) Sempre informar o que estava acontecendo;
- i) Elogiar o colaborador por um trabalho bem feito;
- j) Informar de forma direta quando o colaborador errou.

Chiavenato (2002) considera que, os gerentes eficazes estão sendo definidos mais como *coaches* ou treinadores do que propriamente como chefes. Eles devem fornecer instruções, orientação, direção, aconselhamento, estímulo e incentivo para ajudar as pessoas a melhorar seu desempenho no trabalho.

Os gerentes devem desenvolver algumas habilidades se realmente querem ajudar seus colaboradores a gerar progresso no desempenho. Primeiro, ter capacidade de analisar maneiras de melhorar o desempenho e a capacidade das pessoas. Um *coach* procura oportunidades para o colaborador expandir suas capacidades e melhorar seu desempenho. E faz isso observando

diariamente, fazendo perguntas e principalmente ouvindo o colaborador. Em segundo lugar, ter capacidade de criar um clima de apoio. O *coach* deve reduzir barreiras ao desenvolvimento e criar um clima que estimula o melhor desempenho. Deve fazer isso oferecendo ajuda e assistência, reduzindo obstáculos e aproveitando os erros dos colaboradores como oportunidades de aprendizados. Em terceiro lugar, ter capacidade de influenciar pessoas e mudar seus comportamentos. Deve fazer isso incentivando a melhoria contínua, dividindo tarefas difíceis em pedaços mais simples, entre outros.

## 7.2 Reconhecer os resultados

Como menciona James (apud BRANHAM, 2002, p.231), “O desejo mais ardente da natureza humana é o desejo de ser apreciado.” Embora a maioria dos gerentes continue acreditando que o salário é o fator mais importante para a permanência dos colaboradores na empresa, os colaboradores classificam o reconhecimento como o fator número um.

Para Vassallo (1999) a oportunidade de aprendizado é o mais importante fator de retenção. Talentos valorizam as oportunidades que tem para aprender e utilizar novas competências no ambiente de trabalho. Apreciam receber novas responsabilidades e saber que esse é o melhor caminho para crescer na carreira e ser reconhecido.

Branham (2002) afirma através de um estudo feito por Herzberg, que os fatores que geram maiores casos de satisfação no trabalho são:

- a) Realização;
- b) Reconhecimento;
- c) O trabalho propriamente dito;
- d) Responsabilidade;
- e) Promoção;
- f) Crescimento.

Os fatores que Herzberg considerou que poderiam acabar com a satisfação no trabalho, estavam todos relacionados com o ambiente. Incluindo política da empresa, supervisão,

condições de trabalho, salário, relação com colegas de trabalho e supervisores, segurança no emprego, entre outras.

Os gerentes inteligentes sabem que devem motivar para reter. Parece que alguns gerentes não estão obtendo retorno motivacional no ciclo (Desafio, Realização e Reconhecimento). Os gerentes não reconhecem o que é realizado porque:

- a) Adotam a filosofia de gestão, se eu não me manifestar é porque você está fazendo um bom trabalho. Essa é uma filosofia comum entre os gerentes que são guiados pelo raciocínio e pela lógica, que tem dificuldades de entender seus colaboradores que são motivados por sentimentos;
- b) Acreditam que recompensas e reconhecimentos sejam responsabilidades de recursos humanos;
- c) Simplesmente não sabem reconhecer e tem medo de errar.

De acordo com Scolari (apud NETO, 1998), para motivar um grupo é preciso desenvolver nele o espírito competitivo e vencedor, mostrando exemplos de como algumas pessoas atingiram determinados objetivos, e cobrando dos indivíduos que estão no time uma atuação cada vez melhor, dentro do trabalho e dos objetivos traçados. Já Luxemburgo (apud NETO, 1998) diz que, quando ocorre a desmotivação, se utiliza do trabalho psicológico para levantar o astral dos atletas. Dependendo da situação da atividade da empresa, do indivíduo, se busca a motivação com trabalhos específicos. Mas é muito importante que o grupo tenha espírito vencedor.

O “espírito de grupo, de competição e a vontade de vencer podem transmutar as organizações, transformando-as em centros de excelência humana” (NETO, 1998, p. 30).

O dinheiro pode ajudar a motivar e reter quando é dado imediatamente como reconhecimento por uma realização específica e em quantia suficiente para refletir o valor da conquista para a organização. Mas afirma Branham (2002), dinheiro é importante, mas a maior parte dos trabalhadores indica que o fator que os mantém motivados e comprometidos é a oportunidade de serem desafiados, alcançar os resultados e receberem reconhecimento pelo trabalho.

Para tal autor, existem basicamente duas formas de reconhecimentos: recompensas informais, que são iniciadas a critério do gerente para reconhecer e motivar os colaboradores de

forma oportuna. E as recompensas formais, que são iniciadas pela organização para motivar todos os funcionários.

Maneiras informais de reconhecer e recompensar:

- a) Reconhecimento sem custo – o tipo de recompensa preferido por todos os colaboradores é o reconhecimento personalizado e imediato que não custa nada. Exemplo distribuições de cartões com elogios;
- b) Recompensas de baixo custo – recompensas memoráveis e eficazes. Mais vale gastar R\$ 1,00 em algo inteligente e exclusivo, do que gastar R\$ 50,00 em algo comum e facilmente esquecível;
- c) Atividade de reconhecimento – eventos únicos que celebram uma realização, por exemplo data de aniversário do colaborador;
- d) Reconhecimento público – reforços sociais que intensificam o grau de apreciação;
- e) Comunicação – a comunicação aberta é almejada por todos os colaboradores;
- f) Tempo de folga – uma forma cada vez mais popular de reconhecimento é dar aos colaboradores uma folga por uma meta alcançada;
- g) Dinheiro e vales – dinheiro e vales dão ao colaborador flexibilidade para usar a recompensa;
- h) Mercadorias, roupas e alimentos – essa opção funciona melhor quando o indivíduo tem a opção de escolher entre eles. Esse tipo de recompensa tem o valor de um troféu, por que o colaborador lembra de realizações passadas e sabe que vai ser recompensado de novo se tiver um bom desempenho;
- i) Itens de reconhecimento, troféus e placas – os colaboradores gostam porque os itens de reconhecimentos são personalizados;
- j) Diversão e celebrações – por exemplo fornecer um prêmio (*Happy Hour*) depois do expediente para o funcionário que se destacou por ter lidado com um cliente difícil.

Maneiras formais de reconhecer e recompensar:

- a) Sistemas de pontuação e programas de recompensas de múltiplos níveis – é um programa específico criado para aumentar a retenção e melhorar o atendimento. Os pontos podem ser trocados por presentes ou cursos de instruções;

- b) Concursos – os principais elementos para um concurso de sucesso incluem: limitar o concurso a um período curto de tempo, manter as regras simples, garantindo que todos os preços sejam interessantes para os colaboradores, vinculando as recompensas diretamente ao desempenho, e concedendo recompensas e reconhecimento imediato;
- c) Excursões, eventos especiais e viagens – são incentivos extremamente desejáveis e podem ser promovidos, mas, devido aos custos envolvidos, devem ser limitados;
- d) Educação, crescimento pessoal e autodesenvolvimento – isso inclui treinamento e serviços adicionais que criam as capacidades técnicas necessárias satisfazendo, ao mesmo tempo, a necessidade do funcionário por obter crescimento e desenvolvimento;
- e) Promoção, responsabilidade e visibilidade – promover um colaborador para uma posição de maior responsabilidade é definitivamente uma recompensa formal;
- f) Tempo de casa do colaborador – muitas organizações comemoram as datas de aniversário de emprego como forma de reconhecer e manter os colaboradores por mais tempo na empresa.

Para um programa de recompensas formal funcionar é preciso: relacionar essas recompensas com as necessidades da empresa e do colaborador; garantir que a recompensa seja justa; conversar sobre o valor da recompensa; não exagerar nos elogios ao programa.

### **7.3 Treinar os gerentes para atividades de *coaching* profissional**

Konowdell (apud BRANHAM, 2002, p. 247) declara que, “Quando a maioria das empresas era fabricantes, o equipamento era o recurso que elas compravam e mantinham. Hoje em dia, o principal recurso é o conhecimento e o talento das pessoas, e o desenvolvimento profissional é a forma de mantermos esse recurso.”

De acordo com Saviani (1997), foi realizada uma pesquisa em 700 empresas brasileiras, que resultou em:

- a) 23% das empresas fazem treinamentos periódicos;
- b) 37% das empresas fazem treinamentos eventuais;
- c) 40% das empresas não fazem nenhum tipo de treinamento.

Esta situação é provocada porque as empresas geralmente não tem um planejamento de metas e não sabem qual o perfil de seus colaboradores, portanto não desenvolvem nenhum plano de treinamento. Ou então os colaboradores são direcionados para treinamentos que não tem nenhuma ligação com as necessidades da empresa.

Na opinião do autor Saviani (1997), o treinamento além de ser um crescimento profissional, é também a busca de novas competências e com certeza isso eleva o nível da taxa de empregabilidade e o plano salarial. Será que as empresas ainda não perceberam que se continuarem mantendo pessoas acomodadas isso as levará a falência.

Para Bricchi (1998), o treinamento tornou-se, mais do que nunca, um forte aliado das empresas que buscam sempre manter seus colaboradores a par das novas técnicas, tecnologias e conceitos, que não param de se modificar no mundo da velocidade e da informação.

É importante saber que nenhum treinamento isolado pode provocar mudanças nas empresas. O trabalho de continuar, tanto através de programas formais, como através de posturas e acompanhamento do superior imediato, o grande treinador, ou seja o *coaching*. Para o autor o melhor treinamento que se pode dar a alguém é ensiná-lo a amar o que faz, porque, do contrário, o desempenho e a motivação nunca serão suficientes. No entanto para se ensinar a amar é preciso saber amar.

Neves (1998) considera que, o treinamento, na verdade, se encerra onde deveria começar o *coaching*, que é o ver, acompanhar e subsidiar o desempenho após o treinamento. Essa é uma atividade moderna e eficaz, que é a de acompanhar o colaborador constantemente.

Para Chiavenato (2002), cada *coach* precisa ser preparado e desenvolvido. As empresas precisam investir pesadamente na formação de *coaches* se ela realmente pretende ser inovadora e bem sucedida. No entanto, o *coaching* impõe uma mudança cultural rumo à descentralização e rumo à participação. Isso requer uma nova mentalidade dentro da organização.

Para tal, os programas tradicionais de desenvolvimento de lideranças tem falhado porque eles partem das competências com o foco limitado nos indivíduos. Pesquisas recentes indicam que em lugar de focalizar indivíduos, o objetivo deve ser o desenvolvimento de lideranças,

começando com os resultados pretendidos pelo negócio e retornando às habilidades e competências necessárias para permitir alcançá-los. Ou seja, é melhor esclarecer os propósitos de negócio e os resultados desejados e posteriormente desenvolver os *trainees* em liderança por meio de métodos e conteúdos que permitam alcançar aqueles resultados.

Kaye e Evans (2001) ressaltam que, gestores de retenção têm muitas características, como mente aberta e desenvolvida, estilo de gerenciamento que gera lealdade e, tendem a criar um ambiente de trabalho que as pessoas adoram.

Em um ambiente competitivo que torna o desenvolvimento profissional do colaborador uma ferramenta de retenção essencial, os gerentes devem iniciar as discussões de desenvolvimento com seus colaboradores mais valorizados, define Branham (2002).

Para tal autor os gerentes podem esperar obter de seus colaboradores:

- a) Maior comunicação, que conseqüentemente impedirá que os colaboradores deixem a empresa antes de saberem quais os planos que os gerentes tem para eles;
- b) Discussões regulares podem ajudar a detectar e revitalizar quaisquer colaboradores que possam estar estagnados, inquietos ou sem interesse;
- c) O planejamento da sucessão será um processo mais fácil, e isso é especialmente importante para o gerente que deve desenvolver um sucessor antes de que ele se torne candidato à promoção;
- d) Os colaboradores que discutem seu desenvolvimento com freqüência com gerentes geralmente têm metas profissionais mais realistas e têm menos chances de ficar desiludidos e partir;
- e) Realizações freqüentes do talento de todos os colaboradores permite que os gerentes respondam de forma rápida e flexível, correspondendo os talentos dos colaboradores às necessidades e desafios empresariais;
- f) Os gerentes que se tornam conhecidos na organização como bons desenvolvedores de pessoas atrairão novos funcionários talentosos para sua equipe.

Segundo Branham (2002), antes que os gerentes possam assumir suas responsabilidades pelo desenvolvimento profissional de seus colaboradores, essas responsabilidades precisam ser

esclarecidas e diferenciadas das responsabilidades pelo desenvolvimento profissional que pertencem à organização e ao colaborador.

Alguns exemplos de como uma organização deve delinear os três níveis de responsabilidade:

#### Responsabilidade do colaborador:

- a) Fazer com que o desempenho no trabalho seja a prioridade número um;
- b) Revelar as suas aspirações profissionais para o gerente;
- c) Avaliar suas próprias capacidades e obter *feedback* freqüente sobre seu desempenho e capacidades, no ponto de vista de seu gerente;
- d) Verificar continuamente novas oportunidades de aprendizagem e crescimento no trabalho e buscar ajuda do gerente para implementá-las;
- e) Aprender a revelar necessidades ocultas dentro da organização que correspondam aos seus talentos e possam ser transformadas em oportunidades de promoção ou novas funções;
- f) Aprender como as funções são preenchidas dentro da organização, tanto informal quanto formalmente;
- g) Aceitar a realidade de que você, e não a organização, é o principal responsável por gerenciar sua carreira.

#### Responsabilidades da empresa:

- a) Investir os recursos organizacionais para criar sistemas e políticas internas que facilitem o crescimento e o desenvolvimento de todos os colaboradores;
- b) Fornecer treinamento e recursos aos gerentes para melhorar sua eficácia em *coaching* e desenvolvimento de seu pessoal;
- c) Reconhecer e recompensar os gerentes com desempenho superior no *coaching* profissional e no desenvolvimento de pessoal, atendendo também os objetivos de desempenho;

- d) Estabelecer e divulgar estratégias de longo prazo e necessidades de pessoal para orientar o gerente em suas atividades e decisões de desenvolvimento de pessoal;
- e) Criar e manter um sistema para divulgar oportunidades internas de trabalho e preencher essas vagas em tempo hábil e de forma oportuna;
- f) Fornecer oportunidades de treinamento formal a todos os funcionários que melhorarem o desempenho e permitirem o crescimento profissional.

Responsabilidade do gerente:

- a) Identificar o trabalho a ser feito antecipando necessidades futuras, compreendendo a empresa e os objetivos da unidade e fazendo previsões dos requisitos de pessoal;
- b) Avaliar os pontos fortes dos colaboradores, suas motivações e necessidades de desenvolvimento, fazendo a correspondência deles com o trabalho a ser feito;
- c) Treinar e comunicar-se regularmente com os funcionários para manter o melhor balanço possível entre as metas individuais e organizacionais;
- d) Auxiliar os funcionários com a implementação de suas metas de desenvolvimento e planos de ação para benefício mútuo do funcionário e da empresa.

As atividades de desenvolvimento profissional do gerente devem ser adaptadas para as necessidades da sua equipe, que variam com base no estágio das carreiras dos funcionários e no nível do seu desempenho, afirma Branham (2002). Também é importante reconhecer as necessidades em constante mudança dos funcionários à medida que eles crescem, se desenvolvem e amadurecem em suas carreiras na organização.

Um trabalho é talento que encontra uma necessidade. A parte mais importante do seu trabalho como gerente e como *coach* de carreiras é garantir que os talentos dos seus colaboradores correspondam ao trabalho que precisa ser feito. Isso obviamente causa um impacto na satisfação e no desempenho do colaborador. Segundo o autor um dos principais fatores na satisfação do colaborador no emprego, entre todos os níveis hierárquicos, é se o trabalho oferece a possibilidade deles utilizarem seus talentos naturais.

Os gerentes com objetivos de reter pessoas com talentos importantes também precisa ser sensível às diferenças de personalidade e perceber que temperamentos diferentes trazem consigo

dons e abordagens diversos ao trabalho e possuem estilos de comunicação diferentes. O talento necessário para exercer o *coaching* sobre diferentes tipos de colaboradores não surge naturalmente para todos gerentes, mas habilidade gerencial pode ser melhorada através de treino interativo que permite um novo comportamento.

De acordo com Bolgar (2002c) quando se considera o capital humano, as pessoas que sabem como servir aos clientes de modo a proporcionar à empresa vantagem competitiva, é possível lançar luz sobre como desenvolvê-lo e, ao longo desse processo, tirar proveito do capital humano para criar um ativo organizacional. Como sabemos, o treinamento, no sentido mais tradicional do termo está fadado ao fracasso. Temos que propiciar as pessoas novas formas de crescimento profissional e pessoal.

Hoje, fala-se em o próprio funcionário ser dono de seu desenvolvimento e de sua carreira diz o autor. Através de mapas de competências, eles são responsáveis por aprender novas competências e obter oportunidades de carreira por meio de movimentações laterais muito mais facilitadas, salas de aprendizado, cursos, participação em projetos, times de melhoria, etc. Mas a iniciativa é deles e, como os funcionários aprendem coisas de que precisam, tanto eles quanto as empresas podem medir os efeitos, e não a participação, um resultado, não um custo, uma competência aprendida, não uma cadeira ocupada.

Já na opinião de Branham (2002), o desenvolvimento de carreira é uma responsabilidade compartilhada entre o colaborador, o gerente e a empresa. Alguns colaboradores ainda possuem a expectativa irreal de que a empresa tomará conta de seu desenvolvimento e que eles podem, passivamente, ser desenvolvidos.

Mesmo os mais bem executados planos de desenvolvimento são algumas vezes frustrados por eventos não previstos, fora de controle. Não existem garantias de que os melhores planos e esforços farão com que as coisas aconteçam de acordo com o que foi planejado. O gerente de certa forma precisa ajudar os colaboradores a compreender que o sucesso na carreira normalmente decorre de se manter concentrado no desempenho atual e organizando a sorte de forma a estar preparado para quando surgirem as oportunidades.

Na opinião de Kaye e Evans (2001), os gestores de retenção são verdadeiros e respondem de forma honesta e, ainda assim, respeitosa. Preservar a dignidade dos outros é uma questão importante para esses gestores. Eles também respeitam as diferenças e valorizam a diversidade dentro de suas equipes. Tendem a ser bons ouvintes. Levantam questões profundas e trabalham

duro para descobrir o que possa perturbar um colaborador ou ajudam as pessoas talentosas a encontrar uma solução.

#### **7.4 Dar aos colaboradores as ferramentas necessárias para controlarem suas carreiras**

Menciona Branham (2002), depois do processo de *downsizing* pelo qual passaram tantos amigos, parentes, vizinhos e colegas, os colaboradores atualmente estão menos propensos a acreditar que haverá oportunidades de longo prazo para eles nas empresas. Eles viram níveis hierárquicos serem eliminados dos planos de carreira e passaram a acreditar que toda a noção de seguir um plano de carreira é antiquada.

Assim como o contrato entre empregador e empregado mudou com o tempo, a forma em que os colaboradores devem gerenciar suas carreiras e encontrar oportunidades internas também mudou. O gerente é a principal fonte de orientação e informação para os seus colaboradores sobre desenvolvimento e crescimento profissional, e é ele que precisa ter certeza de que os colaboradores entendam as novas regras para permanecerem firmes e fortes em suas carreiras.

De acordo com Branham (2002), existem algumas regras básicas para a resiliência corporativa:

- a) Regra nº1: A empresa não é responsável pela sua carreira, você é – Os colaboradores não podem mais esperar que o gerente os procurem com uma nova tarefa ou oportunidade, eles devem buscar por conta própria;
- b) Regra nº2: em vez de planos de carreira e promoções, existem agora redes e labirintos – Os colaboradores devem aprender, a pensar na carreira menos como uma forma de ascensão e mais como uma teia de relacionamento. As teias têm um centro e muitos caminhos que se conectam, mas não têm topo. Os colaboradores inteligentes seguirão os caminhos das teias, escolhendo novas habilidades que atendam às necessidades da empresa. E se uma teia se rompe, ela sempre pode ser refeita;
- c) Regra nº3: Necessidades ocultas no mercado de trabalho dentro da própria organização são fontes mais promissoras de promoções do que os cargos oficiais – sempre houve e sempre haverá, um mercado de trabalho oculto em todas as empresas.

Só que, hoje em dia, esse mercado interno contém funções mais ocultas do que nunca. Novas necessidades aparecem tão rapidamente que exigem pouco tempo para esperar que as lentas rodas do processo de contratação formal comecem a girar;

- d) Regra nº4: Os colaboradores com uma atitude mais terceirizada encontrarão ou criarão as melhores oportunidades – os colaboradores que se consideram empreendedores verão a empresa como um mercado para as suas qualificações. Eles compreenderão a mais verdadeira definição de uma função e a que confere maior autonomia. Os colaboradores com uma atitude empreendedora reconhecem que o objetivo da organização é fornecer bens e serviços que os clientes valorizam e que, caso os funcionários da organização não façam isso, acabarão perdendo seu emprego.

Evidentemente, muitos colaboradores e organizações ainda estão com um pé no contrato antigo e ainda não aceitaram essas novas regras. Mas quem agora está seguindo essas novas regras está servindo como modelo aos outros na arte da autogestão profissional no novo milênio, afirma Branham (2002).

Bernardi (1997) ressalta, cada vez mais a idéia que prevalece é que os colaboradores precisam assumir totalmente a responsabilidade por suas carreiras.

Para Bolgar (2002b), quando falamos de planejamento de carreira, não se quer dizer que é preciso estabelecer um roteiro detalhado para o desenvolvimento das atividades profissionais ao longo do tempo. A rapidez das mudanças, o surgimento de oportunidades e as ameaças inesperadas não se subordinam a qualquer plano que possamos fazer. Entretanto, é fundamental que o colaborador estabeleça um conjunto de objetivos e metas a ser alcançado a curto e médio prazos, mantendo uma estratégia flexível.

Já para Branham (2002) o problema é que ainda não existe um número suficiente de colaboradores que assumam o controle de suas carreiras e buscam ativamente novas oportunidades internas. A maioria dos colaboradores permanecem presos em uma atitude dependente, esperando que seus gerentes assumam a iniciativa. De acordo com Neves (1998), o *coach* é o responsável por guiar o colaborador nesse desfiladeiro, encorajando-o a caminhar e a encontrar os seus próprios caminhos, com os seus próprios pés. Ele pode fazer isso individual ou coletivamente.

Muitos colaboradores tem dificuldades de expressar o que desejam. Quando estão insatisfeitos, podem não saber exatamente o motivo. A principal função de um gerente de *coach* é ajudar os seus colaboradores a alcançarem desempenho excepcional ajudando a aumentar sua autoconsciência, estimulando suas ambições, mesmo que para isso tenha que mudar.

Existem alguns obstáculos para desenvolvimento profissional dos colaboradores:

- a) Baixo desempenho;
- b) Falta de metas claras;
- c) Falta de auto-conhecimento;
- d) Passividade e dependência;
- e) Expectativas irreais;
- f) Relutância em falar com o gerente;
- g) Falta de preparo para conversar com o gerente;
- h) Gerente relutante ou despreparado para falar;
- i) Os gerentes não investem tempo no processo;
- j) Funcionários fora de compasso com trabalho.

Já Saviani (1997) discorre a respeito de Branham, afirmando que a acomodação de muitos profissionais é um dos aspectos que mais contribuem para o agravamento da crise de pessoas talentosas.

Nos EUA ou Europa, os jovens nem bem acabam a graduação já pesam em fazer um curso de pós-graduação, mestrado, doutorado, etc. Já no Brasil, coloca Saviani (p. 22, 1997), “infelizmente, surgiram inúmeras pseudouniversidades que não formam ninguém, tamanha a incompetência de seu corpo docente, ou ainda com profissionais desatualizados com a nova realidade do mercado.”

Cunha (2002a) menciona que, a Marcopolo fabricante mundial de ônibus, aposta cada vez mais na educação de seus funcionários para ganhar mercado internacional. Para lidar com clientes internacionais e com a expansão do negócio, os funcionários precisam aprender constantemente. Por este motivo a empresa investe muito na educação e no desenvolvimento de seus colaboradores. Oferecendo-lhe bolsa auxílio até o ensino fundamental e também para cursos

de inglês e espanhol. Além disso, dentro da Marcopolo existe um curso de pós-graduação elaborado pela Fundação Getulio Vargas de São Paulo.

Muitas empresas estão desprezando a análise de currículo universitário em troca do que realmente o candidato domina e tem condições de comprovar com o conhecimento pessoal, diz Saviani (1997). Sem dúvida a busca por profissionais ágeis e com iniciativa é cada vez maior e esse é um grande paradoxo que vem ocorrendo nestes processos de seleção.

### **7.5 Saber quando manter o colaborador e quando deixá-lo partir**

Os colaboradores com desempenho ruim são os que mais cometem erros, afastam o maior número de clientes e criam ressentimentos e problemas de moral para os colaboradores mais produtivos. Principalmente as organizações com grande crescimento não podem se dar o luxo de manter pessoas com desempenho abaixo da média, pois podem mudar a equipe inteira para pior. Deixar uma impressão ruim com clientes potenciais clientes ou parceiros de negócios é “...ter uma efeito multiplicador negativo na produtividade geral da empresa”, na opinião de Branham (2002, p. 297).

Como diz Welch (apud BRANHAM, 2002), a empresa que engana um colaborador ou gerente durante 20 anos, dizendo que ele está tendo um bom desempenho e depois manda-o embora aos 53 anos, quando ele tem dois filhos na universidade, é uma empresa que não tem visão de futuro.

Os gerentes geralmente tem vergonha de admitir que tomaram uma decisão errada na contratação de um colaborador, sentem-se culpados por fazerem uma contratação ruim e não conseguem dispensar a pessoa que trouxeram com tanta expectativa e, acima de tudo temem por ter que passar pelo processo de substituição do funcionário despedido.

Como coloca o autor, alguns gerentes ficam tão dependentes de seus colaboradores em termos de amizade e atenção que, sem saber, coloca-os em uma posição de controle. Isso faz com que o colaborador fique menos dependente do gerente em termos de apoio profissional. É preciso enxergar que tolerar a falta de desempenho por causa dos vínculos emocionais pode afetar a objetividade.

É claro que para levar adiante qualquer plano de despedir um colaborador, é preciso ser bastante sincero com ele, ou seja, falar abertamente sobre sua falta de desempenho e dar a ele uma chance de melhorar. Para isso algumas providências são necessárias:

- a) Definir expectativas claras de desempenho para o colaborador;
- b) Apresentar ao colaborador *feedback* específico explicando como seu desempenho não cumpre os objetivos;
- c) Colocando o colaborador em período de teste ou dar a ele um prazo para melhorar o desempenho como última chance antes da demissão;
- d) Procurar alternativas como por exemplo mudar o colaborador de função ou tarefa.

Se por acaso todas as chances foram dadas e nenhuma dessas ações solucionaram o problema e a última opção é despedir o colaborador. Antes disso é preciso considerar algumas idéias. Em primeiro lugar, ficar confortável com a decisão tomada. É preciso ter uma postura firme, ou seja, manter um foco sem compromisso nos padrões de excelência.

Para Moreira (2002), algumas dúvidas comuns, revelam que pelo menos no Brasil a maior preocupação tem sido qual deve ser a postura do gerente com relação a equipe. O que se percebe é uma atitude bastante positiva de se manter aberto um canal de comunicação enriquecido e transparente. Afinal, reter ou demitir são atividades executivas relativamente simples se há clima harmonioso e sentimentos positivos

Saber quando deixar um colaborador partir não significa apenas saber a hora de demitir, mas sim saber quando deixar certos colaboradores seguirem em frente sem fazer esforços para mante-los, afirma Branham (2002).

## 7.6 Divertir-se mais!

Kelleher (apud BRANHAM, 2000, p. 310) cita que “Não existe razão para o trabalho ser repleto de seriedade... Profissionalismo não significa rigidez. A diversão estimula as pessoas. Elas gostam mais do trabalho e trabalham de modo mais produtivo.”

Os gerentes e as empresas que estão concentrados em vencer a guerra por talento compreendem que as pessoas competentes procurarão algo melhor quando o trabalho deixar de ser divertido, afirma Branham (2002). E também compreendem que:

- a) Trabalhar em um local com alto compromisso e sem qualquer tipo de absurdo é muito mais divertido;
- b) Quanto maior a tensão no ambiente de trabalho, maior a necessidade de haver diversão para mantê-lo equilibrado;
- c) A redução de estresse por meio de esforços para aumentar a diversão pode se traduzir em menores custos de assistência médica, maior produtividade e melhor moral, o que significa menor taxa de absenteísmo e menor rotatividade;
- d) Os colaboradores com bom senso de humor tendem a ser mais flexíveis. As pessoas flexíveis tornam as empresas mais criativas e inovadoras;
- e) Um senso de diversão aprimorando ajuda os colaboradores a atender com um sorriso. Também ajuda a reviver o espírito de trabalho em equipe;
- f) Os gerentes devem aprovar as atividades divertidas e entender que elas podem ser uma fonte de vantagem competitiva. Estudos mostram que os locais de trabalho mais produtivos tem pelo menos dez minutos de riso por hora.

Mas antes de aumentar o fator diversão é preciso considerar alguns pontos menciona Branham (2002):

- a) O que é engraçado para uma pessoa pode não ser para outra. É importante conhecer o pessoal e a cultura da empresa o suficiente para introduzir o tipo de diversão que todos vão apreciar;
- b) Antes de esperar que os colaboradores se alegrem, o gerente precisa agir;
- c) Se o trabalho do gerente não estiver oferecendo satisfação pessoal, ele precisará mudar. Caso contrário não vai ser muito divertido conviver com ele, e será ainda mais difícil criar um ambiente de trabalho mais divertido para o seus colaboradores;
- d) Diversão no trabalho não precisa ser planejada. Na verdade, a maior parte da diversão no ambiente de trabalho é espontânea. Algumas empresas estimulam comemorações

improvisadas e espontâneas. O gerente nem sempre precisa fazer a diversão acontecer, mas deve deixá-la acontecer. Abafar o riso no trabalho só servirá para criar uma atmosfera repressiva. O excesso de diversão só é prejudicial se impedir que as coisas aconteçam;

- e) É importante lembrar que pode ser demorado mudar uma cultura corporativa na qual a seriedade e o profissionalismo são recompensados para uma cultura na qual a diversão seja estimulada.

Algumas empresas Norte Americanas adotaram essa filosofia e estão se dando bem com isso. Por exemplo tem empresas que presenteiam os colaboradores depois de três meses de emprego com um relógio do *Mickey*, outras como uma empresa de seminários oferecem a sua equipe de mulheres, um tratamento de pedicure, que é conhecido como dia do pé feliz.

Jacomino (2002c) cita que a empresa ArvinMeritor, que trabalha com divisão de veículo comerciais em Osasco (SP), oferece o Cine Pizza, para os colaboradores assistirem filmes após o expediente. Já a Florestal cita Cunha (2002b), fábrica de balas e pirulitos, localizada em Lageado (RS), tem um programa chamado Flópi da Alegria, onde um de seus colaboradores colocam a fantasia de uso mascote da empresa e acompanhado de outros colegas visita entidades carentes e beneficentes.

Algumas idéias divertidas segundo Branham (2002):

- a) Ter uma festa ou piquenique sem motivo algum;
- b) Agradecer as pessoas dando bombons, balões ou outros pequenos itens;
- c) Conceder aos colaboradores um dia de traje informal, como Dia Havaiano ou Sexta-feira Livre;
- d) Criar broches com as fotos dos filhos dos colaboradores. Fazer com que os colaboradores usem os broches uns dos outros e tentem descobrir quem é quem;
- e) Escolher alguns dias nos quais qualquer pessoa que fizer um comentário negativo tenha de pagar uma pequena quantia em dinheiro, que é usado para dar início a um fundo do Comitê de Diversão;

- f) Mandar fazer biscoitos da sorte chineses especiais para a equipe, incluindo dizeres personalizados que você mesmo cria. Servir nos intervalos para café, durante reuniões longas;
- g) Promover concursos divertidos em datas especiais;
- h) Encomendar pizza ou um grande sanduíche submarino para um almoço comunitário.
- i) Anexar *charges* ou anedotas humorísticas aos memorandos;
- j) Agendar uma reunião com a equipe fora do local de trabalho em um lugar agradável;
- k) Fazer um intervalo diário, designando alguém para compartilhar uma piada ou história divertida com o resto da equipe;
- l) Encomendar um buquê de flores e oferecê-lo a um colega de trabalho para apreciá-lo, com a condição de que a pessoa deve passá-la para outro depois de ficar com ele durante meia hora;
- m) Levar uma câmara Polaroid para o trabalho e, tirar fotos engraçadas dos colaboradores e fixar no escritório todo;
- n) Sempre sorrir e dizer alô aos seus colaboradores;
- o) Dar a todos a oportunidade de chegar uma hora mais tarde ou sair uma hora mais cedo um dia por semana.

Gestores de retenção, cita Kaye e Evans (2001), criam um ambiente agradável e de apoio em seu departamento ou entre sua equipe. Criam ou, pelo menos, incentivam a diversão no local de trabalho. As pessoas sabem que terão momentos engraçados e de camaradagem quando o chefe aparecer.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O contexto atual do mundo dos negócios configura-se como um painel delineado e marcado por aceleradas, complexas e significativas mudanças em todos as dimensões do ambiente humano, social, econômico, cultural, político, religioso, entre outras. As macro-mudanças, neste ambiente, pontuadas por rupturas e turbulências de velocidade antes nunca vistas, têm provocado impactos profundos na sociedade como um todo e, por conseguinte, na gestão das empresas.

Cada vez mais a sobrevivência e o sucesso de uma empresa dependerá do desempenho e das competências das pessoas, principalmente daquelas que trabalham com o conhecimento. Afinal o desempenho organizacional está intimamente relacionado com o desempenho individual e coletivo. A única maneira de uma empresa ter sucesso em uma sociedade baseada no conhecimento é extrair o máximo possível das pessoas que trabalham com conhecimento.

A vantagem competitiva e sustentável da empresa depende hoje da transformação do conhecimento em resultados organizacionais concretos. E boa parte do conhecimento corporativo ainda está na cabeça das pessoas. Apesar dos rápidos e profundos avanços da tecnologia da informação e seus poderosos *softwares* de integração do negócio, ainda são as pessoas que conferem inteligência, saber e competência para a organização.

A capacitação das pessoas será um dos fatores críticos de sucesso para a sobrevivência das empresas nestes novos tempos. A prontidão para agir é outro ponto importante, ou seja, as empresas necessitam de pessoas pró-ativas que possam ousar, correr riscos incalculáveis, e que tentem buscar novas soluções para antigos problemas e que se sintam motivadas a fazerem isto.

O conhecimento está em alta nesta era do capital humano, porém conhecimento só não basta. É preciso que este conhecimento possa ser colocado em prática, pois são as ações provenientes do conhecimento que gerarão as soluções de que as empresas precisam. Resultados são conseqüências do poder que as pessoas tem de criar soluções para os problemas ou desafios que são apresentados.

O que está ocorrendo no mundo dos negócios é a forte convicção que a qualidade de vida terá importância cada vez maior para as empresas interessadas em atrair e manter talentos.

No final do século XX, o conhecimento ou capital intelectual emerge e é apontado como o ativo mais valioso de uma organização. Muitas empresas competem e se diferenciam no mercado pelo valor agregado de seu conhecimento que repousa nos sistemas de informação da organização ou nos seus próprios colaboradores.

O talento é a diferença. É o que alguém faz e gosta de fazer tão bem que o torna único. Mas o talento não cai do céu, ele é fruto de algo construído a partir do esforço de cada um, desde que dirigido para aquilo que realmente interessa e dá prazer.

Segundo Ferreira (1988, p. 622), talento significa “peso e moeda da antigüidade grega e romana, aptidão natural ou habilidade adquirida, inteligência excepcional” ou seja, ao mesmo tempo que talento significa uma habilidade inata, também significa uma moeda de valor e atualmente é esse valor que vai fazer a grande diferença para as empresas, pois todas as organizações estão querendo contratar os tais “talentos”.

Mas eles são poucos, porque poucos são realmente diferentes. Como eles são poucos e diferentes, e por isso a empresa perde o controle sobre o profissional. Precisa conquistá-lo. Para o profissional talentoso, o horizonte é o mercado, não a empresa.

As empresas estão utilizando todas as maneiras possíveis para reter os melhores talentos. Estão valorizando: crescimento na carreira, aprendizado e desenvolvimento; trabalho que estimula desafios; trabalho significativo, que faz diferença e contribui tanto para o colaborador quanto para a empresa; o trabalho em equipe com pessoas interessantes e competentes; um chefe que exerça atividades de *coaching*; o reconhecimento e recompensa pelo trabalho bem feito; mais autonomia e controle para o colaborador exercer sobre o próprio trabalho; reestruturar o trabalho para torna-lo mais flexível e compensador; proporcionar melhor tratamento aos novos contratados; receber remuneração justa e principalmente benefícios.

Uma vez que as pessoas conseguem um certo nível de conforto material, passam a se preocupar mais com o que fazem no dia a dia e ao lado de quem. Preocupam-se com a satisfação no trabalho e se há oportunidade para expandirem-se e crescer no emprego e na organização. Desejam também retorno, reconhecimento e respeito de seus chefes.

Os líderes da empresa devem criar uma cultura que modele, estimule e recompense o compromisso e atraia os potenciais colaboradores. Fazendo assim, com que essa empresa, seja uma empresa na qual as pessoas queiram trabalhar.

Os gerentes responsáveis pela contratação, juntamente com o departamento de recursos humanos, deverão definir claramente o talento necessário, recrutar a partir das fontes corretas, testar, avaliar e entrevistar os candidatos de forma eficaz e fazer as contratações que permitirão à empresa implementar suas estratégias de negócio com sucesso. Isso será possível quando forem selecionadas as pessoas certas logo de início.

É importante fazer com que os novos tenham um excelente começo. Para isso a empresa e seus gerentes devem integrar os novos colaboradores de forma que eles se sintam bem-vindos, valorizados, preparados e desafiadores.

Treinar e recompensar para manter o compromisso é também um fator super importante. O gerente e a organização têm papéis a desempenhar em manter o compromisso do colaborador, mas é o gerente direto que deve estar alerta para gerenciar constantemente o contrato de desempenho, reconhecer resultados e facilitar o crescimento e o avanço profissional dos colaboradores.

Um número cada vez maior de empresas, grandes e pequenas, estão descobrindo como vencer a guerra por talento. Estão prosperando apesar dos obstáculos porque se comprometeram em fazer o que quer que seja necessário para manter seus colaboradores mais valiosos. Porque elas sabem que essas pessoas garantem o seu sucesso. As empresas se dão conta de que se essas pessoas ficarem mais tempo na função, elas melhorarão seu desempenho e estabelecerão relacionamentos mais fortes com seus clientes mais valiosos. Isso leva ao sucesso de longo prazo no mercado.

Vale a pena o tempo gasto na busca de colaboradores ótimos. Pois nada é mais importante no trabalho do que escolher as pessoas certas. Não importa o quanto mudem os tempos, esse princípio jamais mudará.

## REFERÊNCIAS

A GUERRA pelo talento. **HSM Management**; ano 4, n. 20, p. 14-19, maio/jun. 2000.

ÂNGELO, Fernanda k. **Retenção de talentos**: salário em segundo plano. Disponível em <<http://www.dtcom.com.br>>. Acesso em: 15 jul. 2002.

BERNARDI, Maria Amalia. Como atrair talentos: o capital humano. **Exame**, n. 22, p.122-131., out. 1997.

BOLGAR, Paulo Henrique. **Princípios do Capital Humano**: Como desenvolver e reter talentos! Disponível em <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3202>>. Acesso em: 15 jul. 2002a.

\_\_\_\_\_. **A hora e a vez do talento**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3314>>. Acesso em: 09 ago. 2002b.

\_\_\_\_\_. **Desenvolvendo e retendo os talentos de uma organização**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3218>>. Acesso em: 15 jul. 2002c.

BRANHAM, Leigh. **Motivando as pessoas que fazem a diferença**: 24 maneiras de manter os talentos de sua empresa. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

BRICCHI, Fátima Motta. Como escolher o melhor treinamento. **T&D desenvolvendo talentos**, ed. 67, p. 20-21, jul. 1998.

CANDELORO, Raul. Dezesesseis dicas para estimular a criatividade em sua empresa. **T&D desenvolvendo talentos**, ed. 67, p. 18-19, jul. 1998.

CATANANTE, Bene. **Gestão do ser integral**: como integrar alma, coração e razão no trabalho e na vida. São Paulo: Infinito, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Construção de talentos**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

COHEN, David. Você sabe tomar decisões? **Exame**, n. 16, p. 40-58, ago. 2001.

COLOMBINI, Luís. Acorda Moçada. **Você s.a.**, n. 6, p. 50-55., dez. 1998.

COMO SEGURAR seu funcionário. **HSM Management**, ano 3, n. 15, p. 32-40, jul./ago. 1999.

CUNHA, Rodrigo Vieira da. 100 melhores empresas para você trabalhar: time de campeões. **Exame**, ed. Especial, p.60-61, set. 2002a.

\_\_\_\_\_. 100 melhores empresas para você trabalhar: as estrelas. **Exame**, ed. Especial, p.80, set. 2002b.

\_\_\_\_\_. Dinheiro não é tudo. **Exame**, ed. Especial, p. 30-33, set. 2002c.

DINIZ, Daniela. O treinador que é *coach*. **Exame**, Ed. 778, n. 22, p. 140-141, out. 2002.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1988.

FIDELIS, Egirlane L.; COSTA, Tânia Maria Zambelli A. **Valorizando Pessoas**. Disponível em: < <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=1885>>. Acesso em: 15 jul. 2002.

FLEXIBILIDADE = produtividade. **HSM Management**, ano 5, n. 27, p. 24-27, jul./ago. 2001.

FONTANA, Alessandra; CUNHA, Rodrigo Vieira. Você valendo mais. **Você S.A.**, ed. 51, p. 78-87, set. 2002.

FRIEDMAN, Brian; HATCH, James; WALKER, David M. **Como atrair, gerenciar e reter capital humano: da promessa à realidade**. São Paulo: Futura, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GOMES, Maria Tereza. Você é digital? **Você s.a.**, n. 13, p.32-41., jul. 1999.

\_\_\_\_\_. Como Fazer tudo absolutamente melhor: ...como contratar sem levar um abacaxi para a empresa. **Você s.a.**, n. 6, p.30-32., dez. 1998.

GRACIOSO, Alexandre. O estilo de cada uma. **Exame**, ed. Especial, p.26-28, set. 2002.

HAMEL, Gary. Conselhos para o andar de cima. **Exame**, ed.723, n. 19, p. 180-188, set. 2000.

JACOMINO, Dalen. 100 melhores empresas para você trabalhar: conjunto afinado. **Exame**, ed. Especial, p.52-53, set. 2002a.

\_\_\_\_\_. 100 melhores empresas para você trabalhar: as estrelas. **Exame**, ed. Especial, p.155, set. 2002b.

\_\_\_\_\_. 100 melhores empresas para você trabalhar: as estrelas. **Exame**, ed. Especial, p.75-76, set. 2002c.

JEBAILI, Paulo. Onde foi que eu errei? **Melhor**, n. 180, p. 30-37, maio, 2002.

KAYE, Beverly; EVANS, Sharon Jordan. Como reter talentos: e manter a competitividade em alta. **T&D desenvolvendo pessoas**, ed. 106, p. 28-34, out. 2001.

MARI, Juliana de. 100 melhores empresas para você trabalhar: o paraíso verde. **Exame**, ed. Especial, p.48-49, set. 2002.

MATTAR, Frauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MIGLIACCIO, Inês. Empresas têm dificuldade em reter talento. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, p. 4, 2 jun. 2002.

MOREIRA, Sandra Gouveia. **Reter ou demitir, qual é a onda do momento?** Disponível em: <[http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/colunistas/140801-sandra\\_retencao.shtm](http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/colunistas/140801-sandra_retencao.shtm)>. Acesso em:13 ago. 2002.

MORI, Cristina. **Qualidade do chefe é decisiva na retenção de talentos**. Disponível em: <<http://www.uol.com.br/folha/dimenstein/sonosso/gd120600a.htm>>. Acesso em: 15 jul. 2002.

MORNELL, Pierre. O candidato perfeito. **HSM Management**, n. 12, p. 26-34, jan./fev. 1999.

NAIDITCH, Suzana. 100 melhores empresas para você trabalhar: o chefe sumiu! **Exame**, ed. Especial, p.58-59, set. 2002a.

\_\_\_\_\_. 100 melhores empresas para você trabalhar: alegria geral. **Exame**, ed. Especial, p.64-65, set. 2002b.

\_\_\_\_\_. Você paga bem? **Exame**, n. 12, p. 150-151, jun. 2001.

NETO, Dum de Lucca. *Coach*: a hora e a vez do facilitador, do líder, do orientador. **T&D desenvolvendo talentos**, ed. 67, p. 28-30, jul. 1998.

\_\_\_\_\_. Criatividade: o bem supremo do homem. **T&D desenvolvendo talentos**, ed. 67, p. 06-09, jul. 1998.

NEVES, Carlos. *Coach*: um guia para a alma. **T&D desenvolvendo talentos**, ed. 67, p. 32-35, jul. 1998.

REMUNERAR por desempenho funciona? **HSM Management**, ano 5, n. 30, p. 134-140, jan./fev. 2002.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUIZ, Ana Paula. **Retenção de talentos**. Disponível em: <[http://www.afcpqd.org.br/telecomunicacoes/carreiras/carreira\\_0003.htm](http://www.afcpqd.org.br/telecomunicacoes/carreiras/carreira_0003.htm)>. Acesso em: 09 ago. 2002.

SAVIANI, José Roberto. **Empresabilidade**: Como as empresas devem agir para manter em seus quadros elementos com alta taxa de empregabilidade. São Paulo: Makron Books, 1997.

SILVEIRA, Mauro. As pessoas ainda fazem a diferença. **Exame**, ed. Especial, p. 14-23., set. 2002a.

\_\_\_\_\_. 100 melhores empresas para você trabalhar: as estrelas. **Exame**, ed. Especial, p.158, set. 2002b.

\_\_\_\_\_. O raio x das estrelas. **Exame**, ed. Especial, p. 42-44, set. 2002c.

\_\_\_\_\_. Tudo em nome da motivação. **Você S.A.**, ed.47, p. 17, maio, 2002d.

SOUZA, César. Como atrair e reter talentos. **T&D desenvolvendo pessoas**, Ed. 92, p. 12, ago. 2000.

VASSALLO, Cláudia. Talentos na Era da *Internet*. **Exame**, Ed. 699, n. 22, p. 86-98, out. 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.