

Entrevista - Retenção de Talentos

Revista Carreira e Sucesso: A Imagem dos Negócios QUANDO ELES SÃO INSUBSTITUÍVEIS 1) Desde quando o salário deixou de ser suficiente para manter um funcionário dentro de uma empresa? Liz Bittar - Embora a questão financeira seja importante, um dado consistente nas muitas pesquisas realizadas com profissionais de RH e com executivos em geral, é de que dinheiro não é o principal motivo pelo qual as pessoas decidem mudar de emprego. Os profissionais hoje buscam qualidade de vida, aliada à satisfação no trabalho. Administrar vida pessoal e profissional é um dado que aparece como prioridade, em todas as pesquisas. Já no tocante à satisfação no trabalho, uma grande parte recai sobre os líderes, que têm um papel crucial na prevenção do turnover. O gestor direto é considerado pelo funcionário como o principal canal para o seu crescimento dentro da empresa e, por esse motivo, o bom relacionamento com a chefia imediata, muitas vezes tem mais importância do que a compensação financeira. Desafios constantes e perspectivas de crescimento são outros fatores que geram motivação e comprometimento. Os líderes devem inspirar confiança e possuir a habilidade de comunicar as metas da organização de maneira clara, além de manter uma política de constante feedback. A falta de feedback, aliás, é uma das principais causas de desmotivação e falta de comprometimento, pois vai nela uma mensagem implícita de que os superiores diretos não têm interesse no funcionário, a ponto de ajudá-lo a identificar e atingir metas de crescimento profissional e pessoal. Por isso, diz-se que as pessoas não deixam seus empregos, mas sim os seus chefes! 2) Quais são os passos que a empresa deve seguir para transformar um funcionário comum em um talento? Liz Bittar - Feedback constante e orientações claras quanto às metas organizacionais e metas pessoais de desempenho. Além disso, cursos de capacitação através de workshops, programas de treinamento e programas de educação continuada. As empresas devem dar o devido valor ao seu capital humano e intelectual, considerando a qualificação profissional como um investimento, e não uma despesa. Os gestores também têm um papel crucial na identificação do potencial dos funcionários, e na criação de um ambiente de trabalho onde o funcionário se sinta inspirado e motivado a desempenhar o seu melhor. Pessoas com grande potencial costumam se sentir desmotivadas depois de algum tempo na mesma função, quando a curva de aprendizado se estabiliza e os desafios diminuem. Para gerar um desenvolvimento contínuo, a função deve apresentar desafios. 3) Em sua opinião, quais outros atributos são necessários a um empregado para que o empregador resolva investir nele? Liz Bittar - O empregador que

“investe” no funcionário está, na verdade, investindo na própria empresa. É uma via de mão dupla, uma coisa não pode ser desvinculada da outra. O crescimento de um deve estar diretamente relacionado ao crescimento do outro. O contrário não funciona: Ninguém se sente confortável em uma empresa que só pensa no seu próprio lucro sem considerar as necessidades de seus funcionários, ou trabalhando com alguém que só leva em conta os seus interesses pessoais, desconsiderando os interesses do grupo e da empresa. Para ser um profissional de destaque, em qualquer área de atuação, é necessário, antes de mais nada, dedicação e real interesse. Um funcionário que se sobressai é aquele que busca resultados quantitativos e qualitativos, ou seja, o bom relacionamento no trabalho e o empenho na construção e manutenção de um ambiente de trabalho produtivo e respeitoso. Mas, por outro lado, a empresa deve ter em conta que o seu sucesso é, na verdade, o resultado do trabalho de cada um de seus colaboradores. Se, por um lado, espera-se do funcionário comprometimento, dedicação e interesse, a empresa, por sua vez, deve dar o devido valor ao seu capital humano, recompensando o bom desempenho e propiciando o crescimento e o desenvolvimento de seus colaboradores. 4) Quais outros benefícios podem ser oferecidos aos funcionários talento para que esses continuem na empresa? Liz Bittar - O primeiro passo é escolher as pessoas certas para cada função. Uma pessoa que goste de assumir riscos não se adapta a uma função burocrática que não apresente desafios, por exemplo. Das práticas de retenção de capital humano adotadas pelas empresas, as que têm obtido maior sucesso são:

- A promoção de funcionários qualificados ou dos talentos promissores
- A disponibilização de oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional, através de programas variados de treinamento
- Flexibilidade de horários
- Possibilidades de crescimento na carreira
- Remuneração competitiva. Isso, aliás, está de acordo com os índices apontados nos rankings das melhores empresas para trabalhar, tanto as brasileiras quanto as estrangeiras. Esses índices indicam que os profissionais mais talentosos optam por empresas que assegurem:
 - Desafios constantes
 - Crescente responsabilidade aos gestores e
 - Ampliação de suas experiências.

5) Quais são os prós em investir em um funcionário? O que o empregador perde com isso? Liz Bittar - Empresas são feitas por pessoas. A empresa que valoriza seus talentos está trabalhando em causa própria. O empregador só tem a perder quando não valoriza, recompensa e desenvolve o seu capital humano. A gestão do capital humano é estratégica e é um diferencial competitivo. Perder talentos custa caro! E os custos de reposição são altos: não me refiro ao processo de recrutamento, seleção, entrevistas, mas à perda de produtividade com a saída de um talento-chave de uma organização. Some-se a isso o impacto junto aos clientes internos e externos, e a baixa produtividade até o novo funcionário atingir autonomia na função, para citar apenas alguns exemplos. Ainda temos que considerar a gestão do conhecimento das empresas, a coesão cultural, sua identidade institucional, tudo isso é afetado quando o turnover é alto.