



RETENÇÃO DE TALENTOS



RETENÇÃO DE TALENTOS



© 2013. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais - SEBRAE

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610)

INFORMAÇÕES E CONTATOS

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais – SEBRAE

Unidade de Educação, Empreendedorismo e Cooperativismo

Av. Barão Homem de Melo, 329, Nova Granada – CEP 30.341-285 - Belo Horizonte - MG

Telefone (xx) (31) 3379-9332 – Fax (xx) (31) 3379-9343

Home: www.sebrae.com.br/minasgerais

SEBRAE MINAS

Presidente do Conselho Deliberativo | LÁZARO LUIZ GONZAGA

Diretor Superintendente | AFONSO MARIA ROCHA

Diretor Técnico | LUIZ MÁRCIO HADDAD PEREIRA SANTOS

Diretor de Operações | FÁBIO VERAS DE SOUZA

Unidade de Educação, Empreendedorismo e Cooperativismo SEBRAE MINAS

Gerente | RICARDO LUIZ ALVES PEREIRA

Equipe Técnica | CLÁUDIO AFRÂNIO ROSA – Coordenação | LÍLIAN DA SILVA BOTELHO | PAULA GABRIELA COSTA E SILVA |
RACHEL MATOS DORNELAS | VANESSA TORRES VAZ DE MELO

Assessoria de Comunicação SEBRAE MINAS

Gerente | MARIA TERESA GOULART PARADIS

Equipe Técnica | JULIA CASSARO GRASSELLI | MÁRCIA DE PAULA DA FONSECA

Autoria | DANIEL CÉSAR PEREIRA

Tratamento de Linguagem e Revisão | NEW360

Editoração Eletrônica | NEW360

P436

Pereira, Daniel César.

Retenção de talentos: manual do participante. / Daniel César Pereira; coordenação,
Cláudio Afrânio Rosa. - Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2013.
84 p.: il.

1. Gestão de Talentos. 2. Recursos Humanos. I. Rosa, Cláudio Afrânio. II. Serviço
de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais. III. Título.

CDU: 658

O Sebrae Minas criou uma linha de cursos para que você, empreendedor, possa aprofundar seus conhecimentos sobre temas específicos e fundamentais para a evolução da sua empresa.

São cursos de curta duração, com 12 horas de treinamento e 3 horas de consultoria em grupo. Todos ministrados por uma equipe de especialistas do Sebrae.

E o melhor é que, além de Retenção de Talentos, você ainda pode fazer outros seis cursos:



MODELO DE NEGÓCIOS:

Curso voltado para quem deseja conhecer melhor seu negócio para, em seguida, remodelar suas estratégias.



PROCESSO CRIATIVO:

Curso que estimula a criatividade como uma importante ferramenta para a geração de novos negócios.



FLUXO DE CAIXA E ORÇAMENTO:

Curso criado para que o empreendedor possa administrar melhor o caixa e o capital de giro da empresa.



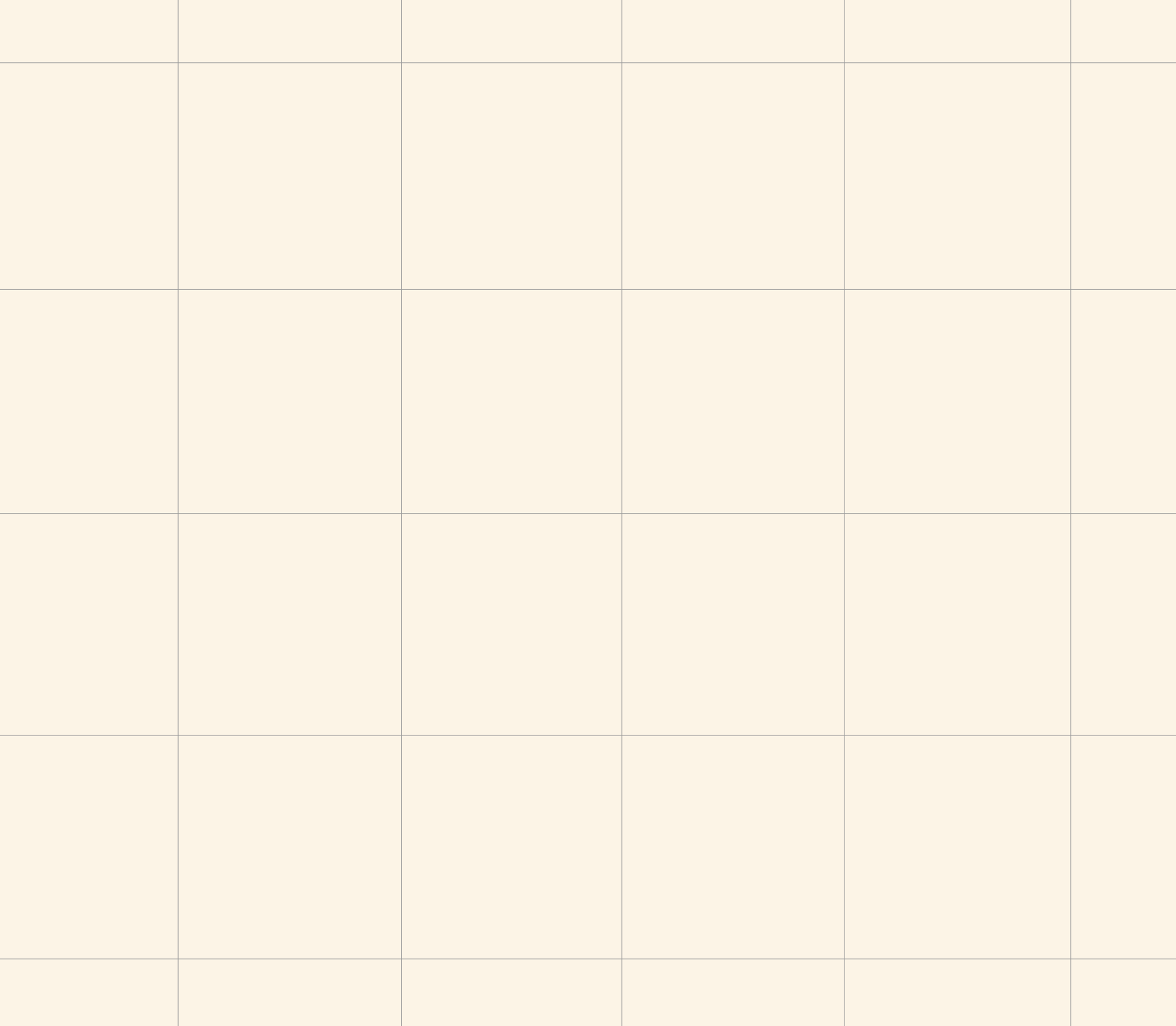
GESTÃO POR INDICADORES:

Curso onde os empreendedores aprendem a estruturar um sistema de indicadores capaz auxiliar na definição de metas e decisões a respeito da empresa.



GESTÃO DE VENDAS:

Curso para quem busca promover melhorias nos processos de venda e na estratégia comercial como um todo.



introdução

Uma breve introdução ao guia de sobrevivência | **10**

COMO IDENTIFICAR O TALENTO CERTO PARA SUA EMPRESA

CAPÍTULO 01

PÁGINA 13

- 1.1. Introdução | **14**
- 1.2. O que caracteriza um talento? | **15**
- 1.3. Se não sabe de quem sua empresa precisa, qualquer um pode servir | **18**
- 1.4. Planejar o RH para descobrir o talento que você procura | **20**

01

02

COMO ATRAIR E RETER TALENTOS

CAPÍTULO 02

PÁGINA 27

- 2.1. Introdução | **28**
- 2.2. Desenho de cargos | **29**
- 2.3. Recrutamento e seleção | **32**
- 2.4. Integração e ambientação | **34**
- 2.5. Remuneração | **35**
- 2.6. Gestão do desempenho | **36**
- 2.7. Treinamento e desenvolvimento | **40**
- 2.8. O talento e as perspectivas de crescimento | **41**

O IMPACTO DA LIDERANÇA E DO AMBIENTE

CAPÍTULO 03

PÁGINA 47

- 3.1. Introdução | **48**
- 3.2. O que motiva o empregado a ficar na empresa? | **49**
- 3.3. Quem você realmente deseja reter? | **51**
- 3.4. Não basta ser empresário. Seja um líder melhor | **52**
- 3.5. Preste atenção aos sinais | **57**
- 3.6. Fiz tudo certo, mas o talento se foi... | **58**
- 3.7. Mensagem final | **59**

03

04

A CIÊNCIA DA MOTIVAÇÃO

CAPÍTULO 04

PÁGINA 61

- 4.1. Introdução | **62**
- 4.2. Os intrigantes quebra-cabeças de Harry Harlow e Edward Deci | **63**
- 4.3. Ascensão e queda da Motivação 2.0 | **64**
- 4.4. Sete razões pelas quais cenouras e chicotes (em geral) não funcionam... | **66**
- 4.5. ...e as circunstâncias especiais em que funcionam | **68**
- 4.6. Tipo I e Tipo X | **70**
- 4.7. Autonomia | **72**
- 4.8. Excelência | **73**
- 4.9. Propósito | **74**

Bloco de Notas | **75**

Formulário - Rede de Contatos | **81**

Referências Bibliográficas | **83**

+

SUMÁRIO

UMA BREVE INTRODUÇÃO AO GUIA DE CRESCIMENTO

Não entre em pânico. Este guia foi desenvolvido por um time de especialistas para ajudar sua empresa a se destacar em um mercado dinâmico e repleto de desafios.

Mais que um material de apoio ao curso, este é um guia para o crescimento do seu negócio. Usando uma linguagem simples, ele irá orientá-lo sobre como aplicar ferramentas e práticas que levarão sua empresa a obter resultados ainda melhores.

Para utilizar o guia de crescimento, siga à risca as regras ao lado:

REGRA



Esteja sempre com seu guia por perto. Esquecê-lo em casa ou colocá-lo em uma pilha de materiais que você nunca usa é um erro que você não deve cometer.

REGRA



Faça anotações. Pense nos seus aprendizados em sala de aula, os grandes e os pequenos. Registre coisas interessantes que você ouviu do facilitador e dos colegas, além das suas próprias constatações e ideias.

REGRA



Reconheça o poder da informação. Grife, marque e circule tudo o que chamar sua atenção; isso poderá inspirá-lo posteriormente. Resuma os principais conceitos e compartilhe-os.

REGRA



Crie uma estratégia de estudo. Faça uma leitura rápida de reconhecimento. Folheie o material e dê atenção a títulos e frases em destaque. Após as aulas, leia cada capítulo e pense em como conectar o que aprendeu com a realidade da empresa.

REGRA



Use o guia como fonte de consulta no dia a dia. Leve-o para a empresa e utilize-o como material de apoio sempre que for implantar ou melhorar seus processos de gestão.

Desejamos que as informações do guia sejam úteis para você e para sua equipe. Se necessário, reproduza e distribua internamente o seu conteúdo. Entregue cópias ou compartilhe o material por e-mail.

Bom trabalho e sucesso!

01





COMO IDENTIFICAR
O TALENTO CERTO
PARA SUA EMPRESA

1.1.

INTRODUÇÃO



Foi-se o tempo em que as empresas atuavam com a ideia de que capital custa muito e pessoas custam pouco. A procura por talentos provocou a inversão desse conceito: hoje, o capital é mais acessível e as pessoas estão cada vez mais difíceis de ser encontradas. Empresas que querem ser bem-sucedidas precisam aceitar essa realidade.

A falta de pessoas qualificadas e com competências alinhadas às necessidades da empresa tornou complexa a tarefa de atrair e reter talentos. O papel do líder passou a ser identificar e manter por mais tempo empregados diferenciados antes que sejam contratados pelos concorrentes.



A perda de um talento causa impactos negativos na empresa e pode prejudicar sua imagem perante os clientes ou mesmo fortalecer os concorrentes, entregando o conhecimento adquirido durante a passagem do empregado pelo negócio.

Mas quem é essa pessoa capaz de promover a excelência que as empresas tanto buscam? A resposta é o que chamamos de talento.



TALENTO

é alguém que se identifica com a missão, a visão e os valores da empresa, que possui potencial para se desenvolver e crescer com o negócio, que consegue perceber o que deve ser feito e tem disposição para realizar suas tarefas cada vez melhor.

Talentos são como águias: não voam em bandos. Então, como encontrá-los se é tão difícil identificar pessoas com essas características? E mesmo que tenha sucesso nessa busca, como fazer para que permaneçam na empresa? Nossa proposta é ajudá-lo a descobrir soluções para tornar sua empresa atrativa para fixar seus melhores empregados.

1.2.

O QUE CARACTERIZA UM TALENTO?

Talentos não são gênios, mas sim **pessoas normais, com a habilidade de aplicar corretamente o que sabem**. São capazes de compreender o ambiente, antever problemas e identificar soluções.

Os talentos têm uma maneira peculiar de pensar, sentir, agir e comportar-se. Por isso, produzem resultados diferentes. Talentos não nascem prontos. Eles são resultado da disposição pessoal em aprender e aplicar seus conhecimentos, aliada a atitudes para executar suas tarefas com eficácia, obtendo resultados diferenciados. Além disso, relacionam-se bem com a equipe.

A pessoa com talento possui mais **“atitudes positivas”** do que conhecimento sobre suas atividades. Quem tem essa disposição aprenderá o que for preciso para realizar o trabalho em menos tempo.

Os talentos possuem as seguintes características:





EM RELAÇÃO À EMPRESA

- 1 |** Compatibilizam metas e valores pessoais com a missão, os valores e a visão da empresa.
- 2 |** Não acreditam que alcançar as metas encerra seu jogo, pois são movidas por desafios.



EM RELAÇÃO AO SEU TRABALHO

- 1 |** Em tudo o que fazem, extrapolam as “encomendas”. Não se satisfazem em fazer só o que foi pedido. A meta é um referencial que pode ser expandido.
- 2 |** Não perdem o foco do trabalho. Apresentam resultados com qualidade superior aos demais e cumprem prazos.



PROFISSIONAL E PESSOALMENTE

- 1 |** Acreditam que sempre há uma maneira melhor de realizar um trabalho e propõem alternativas mais eficazes.
- 2 |** Procuram ampliar seus conhecimentos e aperfeiçoar habilidades.
- 3 |** Assumem suas deficiências e buscam formas de eliminá-las.
- 4 |** São assertivos e comunicam com clareza suas opiniões sobre os fatos sem agressividade.
- 5 |** Demonstram equilíbrio no relacionamento interpessoal e compartilham o que sabem.
- 6 |** Cultivam bons hábitos pessoais, dentro e fora da empresa.

Mas atenção! O talento de hoje nem sempre será o talento de amanhã. Por isso, é necessário fazer da empresa um lugar que permita o seu desenvolvimento.

O talento de uma empresa nem sempre será um talento para a sua. Cada empresa possui valores, cultura, metas e objetivos diferentes. As competências para sua empresa são

únicas e, em alguns casos, por mais que o empregado tenha atitudes positivas, não vai desenvolver os conhecimentos e as habilidades que você precisa.

Um talento pode não durar para sempre. Podemos ter empregados que apresentam disposição para desenvolver habilidades que a empresa precisa, mas suas atitudes interferem

nos resultados. Essas variações podem ser motivadas pelo perfil, por circunstâncias pessoais e/ou por fatores como lideranças despreparadas, mudanças no mercado e nos processos da empresa.

A SITUAÇÃO PROBLEMA

O empresário Arthur Soares, dono de uma loja de materiais elétricos, estava à procura de um vendedor que fizesse a diferença. Ele achava que seus vendedores atuais estavam acomodados, fazendo as coisas sempre do mesmo jeito.

Soube que, em uma loja de materiais de construção de sua cidade, havia um vendedor chamado Oswaldo. Os clientes o elogiavam pela sua educação e pelo conhecimento sobre os produtos da empresa. Foi informado de que seus patrões o consideravam seu melhor empregado.

Um dia, esse vendedor bateu em sua porta, com interesse de mudar de emprego, pois a loja de Soares ficava na mesma rua de sua casa e, como tinha filhos pequenos, queria estar perto da família.

Imediatamente, Soares admitiu Oswaldo porque conhecia sua boa reputação. Para viabilizar a transferência, concordou em pagar uma remuneração compatível com a que ganhava na outra loja, porém mais elevada que a dos seus vendedores atuais. Afinal, Oswaldo era o que precisava: um excelente vendedor.

Passados seis meses, Soares percebeu que Oswaldo não rendia o quanto esperava. Além disso, sua remuneração mais elevada causava conflitos entre os demais vendedores.

Por que um vendedor talentoso não conseguiu repetir seu desempenho na empresa de Soares?



POSSÍVEIS CURSOS DE AÇÃO

1

Verifique se os conhecimentos e competências exigidos de um vendedor de materiais de construção são os mesmos exigidos para um vendedor de materiais elétricos.

2

Aplique testes para verificar se o novo empregado vai adaptar-se à cultura da empresa.

3

Capacite o novo empregado para desenvolver as habilidades necessárias. Mesmo um profissional experiente pode sentir-se inseguro em um novo ambiente.

4

Negocie uma remuneração que mantenha o equilíbrio interno. Salários diferentes para o mesmo cargo só funcionam quando há critérios objetivos, proporcionando chances iguais para todos. Sem esses requisitos, será um gerador de conflitos.

5

Tome cuidado com generalizações. O que é bom para uma empresa pode não ser para outra.

1.3.

SE NÃO SABE DE QUEM SUA EMPRESA PRECISA, QUALQUER UM PODE SERVIR.

Encontrar a pessoa adequada ao negócio, que adicione valor aos clientes, não é tarefa fácil e rápida. Se o mercado nem sempre disponibiliza mão de obra em quantidade suficiente, imagine com as qualidades de que você precisa.

Descobrir talentos exige tempo e planejamento. Não se trata somente de selecionar alguém com conhecimentos e habilidades para a vaga, mas sim encontrar a pessoa que esteja mais próxima ao perfil da empresa ou, como se diz informalmente, que tenha “a cara” do negócio.



A urgência para preencher uma posição pode levar o empresário a contratar pessoas erradas. Perde-se tempo e dinheiro em uma seleção inadequada, cai a produtividade, os clientes ficam insatisfeitos e as equipes sobrecarregadas e corre-se o risco do novo empregado se desligar rapidamente. E aí recomeça todo o ciclo.

Isso ocorre pela inexistência ou pela precariedade do planejamento. Planejar os recursos humanos não significa apenas prover a empresa da quantidade de empregados para o seu funcionamento. É fundamental aprofundar-se na descrição do perfil do profissional, não para descobrir alguém exatamente igual ao perfil, mas aquele que mais se aproxima ou que possua potencial para adaptar-se ao cargo e à empresa em menor tempo e com mais eficácia.

Os talentos existem e às vezes até participam dos processos de seleção, porém, se o empresário não sabe o perfil para a vaga, terá dificuldades em identificá-lo. A maioria seleciona empregados avaliando se suas habilidades são compatíveis com as atividades do cargo. Essa avaliação parcial, sem considerar as competências atitudinais, os valores e a cultura da empresa, coloca em risco o equilíbrio da equipe e os resultados.

Empresários que buscam talentos não contratam pessoas apenas pelo tempo de experiência ou por indicações. Eles resistem à tentação de contratar profissionais que vão desempenhar suas atividades da maneira habitual; procuram pessoas que querem melhorar o modo como o trabalho será realizado.

Se o empresário quer que seus profissionais sintam satisfação em trabalhar na empresa, deve escolher as pessoas certas. E aí cabe uma pergunta: você sabe que tipo de profissional procura? Se a resposta for não, você corre o risco de admitir qualquer um. Às vezes pode dar certo, mas isso se chama sorte.

Nem tudo está perdido. Se você ainda não adota um processo planejado de seleção de pessoas, ao longo deste guia você terá a primeira chave para abrir as portas para que os talentos entrem em sua empresa.

A SITUAÇÃO PROBLEMA

Zé Carlos tem uma empresa que produz roupas de ótima qualidade. Aproveitando a moda, começou a produzir peças baseadas no visual da protagonista de uma novela. Não deu outra! Sucesso total! Encomendas e mais encomendas surgiam na tela do computador.

De repente, sem motivo aparente, três de suas costureiras desligaram-se da empresa na mesma semana. Não havia como produzir tantas encomendas. Se redistribuísse as tarefas, sobrecarregaria as costureiras que ficaram e isso poderia resultar na queda da qualidade. Por outro lado, se não entregasse pontualmente as encomendas, poderia ocorrer cancelamentos, prejudicando sua imagem no mercado.

Zé Carlos consultou alguns currículos e pediu às suas funcionárias indicações. Dois dias depois, contratou três novas costureiras, apostando que dariam conta de produzir as roupas de acordo com o padrão de qualidade da sua fábrica. Será que ele teve sucesso? Quais os riscos dessa decisão? Quais as alternativas para solucionar o problema?



POSSÍVEIS CURSOS DE AÇÃO

1

Admitir pessoas com essa rapidez só potencializa o risco. Nada garante que as novas costureiras serão tão competentes quanto as atuais.

2

Riscos fazem parte da gestão do negócio, por isso é fundamental ter um "plano B". É preciso avaliar os impactos que podem afetar a estabilidade da empresa e formular um plano de contingências definindo o que fazer: terceirizar a produção para costureiras autônomas, fazer parcerias com outras empresas, ter um cadastro de reserva, etc.

3

O sucesso do planejamento está condicionado à qualidade das pessoas que você seleciona para realizá-lo.

1.4.

PLANEJAR O RH PARA DESCOBRIR O
TALENTO QUE VOCÊ PROCURA.

Não contrate um clone seu.
Pessoas diferentes de você
podem possuir talentos diferentes
e importantes para sua empresa.

Mike Johnson

O talento que você procura é uma pessoa capaz de ajudar a transformar sua empresa. Se você quer empregados “bons de serviço”, que fazem tudo como você pede, com rapidez e qualidade, mas não são desafiados nem estimulados a evoluir, prepare-se para perder potenciais talentos. Talentos não cabem em fôrmas. Eles as enchem e transbordam.

Por outro lado, se quer trazer talentos ou descobrir os que estão ocultos entre seus empregados, é preciso agir de maneira diferente. Lembre-se do que Albert Einstein escreveu sobre suas descobertas: **“Insanidade é continuar fazendo sempre a mesma coisa e esperar resultados diferentes”**.

Diariamente, empreendedores investem horas calculando custos, verificando o fluxo de caixa, negociando com clientes e fornecedores e providenciando o conserto de máquinas para que a empresa funcione. Muitas dessas ações resolvem situações que estão acontecendo. Envolver-se só com a operação leva ao imediatismo, transformando a gestão no ato de “apagar incêndios”. Em que momento você reserva tempo para visualizar o futuro? Sem esse exercício, o sonho de ter uma empresa melhor continua sendo sonho. Quem planeja consegue o equilíbrio entre solucionar os problemas de hoje e projetar a empresa para o amanhã.

O sucesso ou o fracasso de uma empresa é determinado pela qualidade da sua equipe; o primeiro passo é planejar os recursos humanos. Isso significa identificar e analisar as necessidades de pessoal para prover a empresa hoje e no futuro. Estamos falando não somente em quantidades, mas da importância em ter pessoas com as competências certas. É a condição essencial para que as pessoas se transformem no diferencial competitivo da empresa.

Planejar recursos humanos com base em competências que atendam às necessidades presentes e futuras, envolve as seguintes etapas, conforme Vizioli (2010):



PARA ONDE A EMPRESA VAI?

Definir a estratégia central e os objetivos organizacionais.

O QUE A EMPRESA PRECISA?

Identificar as competências necessárias para alcançar os objetivos, considerando a cultura e os valores da Empresa, as atividades dos cargos, os conhecimentos e as habilidades requeridas pelo trabalho e as atitudes pessoais desejadas pela empresa.

QUAIS COMPETÊNCIAS ESTÃO DISPONÍVEIS?

Levantar e mapear as competências existentes na empresa.

O QUE FALTA?

Definir a lacuna entre as competências desejadas e as competências existentes.

COMO AGIR?

Captar ou desenvolver competências.

Como?

Atraindo candidatos no mercado ou desenvolvendo os empregados existentes.

- > Acompanhar
- > Avaliar
- > Reiniciar o ciclo



Essa reflexão é o ponto de partida para definir quais serão os atributos dos talentos que procura. Agindo assim, as possibilidades de identificar internamente talentos e atrair as pessoas certas são maiores.

Acompanhe o exemplo com a síntese do planejamento de duas empresas:



EMPRESA 01



EMPRESA 02

NATUREZA DA ATIVIDADE

Comércio de roupas masculinas e femininas – Moda adulto.

Prestação de serviços de manutenção elétrica.

PARA ONDE A EMPRESA VAI?

Ampliar o mix de produtos introduzindo roupas infantis e produtos para recém-nascidos daqui a três meses.

Prestar serviços de manutenção hidráulica daqui a seis meses.

DO QUE A EMPRESA PRECISA?

- > Um comprador especializado na nova linha de produtos que conheça os principais fornecedores.
- > Três vendedores capacitados para atender clientes que comprem produtos infantis e para recém-nascidos, especialmente as mães. Devem ser pacientes e focados no cliente, saber ouvir e negociar.

- > 2 bombeiros hidráulicos.
- > 1 soldador.
- > Precisam ter, no mínimo, um ano de experiência na área, saber planejar, ser discretos e ter senso de organização.

QUAIS COMPETÊNCIAS ESTÃO DISPONÍVEIS?

- > Comprador: o atual não conhece os fornecedores dos novos produtos.
- > Vendedores: dos cinco existentes, dois já trabalharam em lojas de produtos infantis.

- > Entre os empregados, há um ajudante de eletricitista que trabalhou em serviços de manutenção hidráulica durante dois anos em um emprego anterior, cerca de dez anos atrás.

O QUE FALTA?

- > Um comprador especializado em moda infantil e para recém-nascidos.
- > Adequar as competências dos vendedores que possuem experiência anterior na área.
- > Completar o número de vendedores para a nova linha de produtos e repor os vendedores da linha de moda adulta.

- > Adequar as competências do empregado que possui experiência anterior.
- > Completar o quadro de ajudante de eletricitista.
- > Admitir um bombeiro hidráulico e um soldador com experiência e com as competências estabelecidas.

COMO AGIR?

- > Abrir vaga para um comprador: imediato.
- > Abrir vaga para um vendedor da linha de produtos infantis e para recém-nascidos: daqui a dois meses.
- > Abrir vaga para dois vendedores da linha de moda adulta: daqui a dois meses.
- > Capacitar dois vendedores para desenvolver as competências do cargo. Poderá ser capacitação interna conduzida pelo empresário ou externa por representantes dos fornecedores: imediato.

- > Abrir vaga para um bombeiro hidráulico e para um soldador com a experiência e as competências exigidas para o cargo: daqui a quatro meses.
- > Abrir vaga para um ajudante de eletricitista: daqui a quatro meses.
- > Capacitar o empregado com experiência anterior, por meio da prática de atividades de manutenção hidráulica, orientadas pelo empresário ou por um instrutor externo: imediato.

O planejamento de recursos humanos orienta na identificação do perfil dos talentos que a empresa necessita para aprimorar seu dia a dia e para as estratégias de expansão e melhoria. Esse modelo é conhecido como gestão por competências, pois são elas que determinam quais as pessoas com maior probabilidade de se adequarem à empresa.

A SITUAÇÃO PROBLEMA

Amaral possui uma pequena fábrica de sapatos de couro há dez anos. Para diversificar a produção, decidiu que a empresa também produziria sandálias de plástico. Para colocar seu plano em prática, obteve um financiamento e adquiriu cinco máquinas de injeção plástica. O início da fabricação da nova linha foi previsto para seis meses após a entrega das máquinas e a adequação do “layout”.

As máquinas chegaram na data e as obras foram finalizadas no prazo. Entretanto, os empregados não sabiam como operar os novos equipamentos, pois possuíam habilidades somente para fabricar calçados de couro.

Foi necessário selecionar às pressas novos empregados, pois a produção de sapatos de couro não poderia parar. Além disso, Amaral pagou caro para contratar um instrutor para treinar os empregados recém-contratados e alguns dos atuais para operar as máquinas novas.

A situação só se normalizou um ano depois. A empresa passou por momentos difíceis, pois não produzia o suficiente para pagar as parcelas do financiamento e as despesas do treinamento.

O que você teria feito, se estivesse no lugar de Amaral, para evitar esses problemas?



POSSÍVEIS CURSOS DE AÇÃO

1

Pense sempre nas competências das pessoas que vão realizar ações do seu plano estratégico. Se os empregados ainda não têm essas competências, é preciso capacitá-los ou buscar no mercado quem as possui.

2

Se o plano estratégico implicar mudanças significativas na empresa, é fundamental avaliar todos os setores e sincronizar seus processos de produção, vendas, marketing, finanças e, especialmente, a gestão de pessoas.

Nunca subestime os prejuízos causados pela rotatividade. Empresas que não se preocupam em reter seus empregados estão sujeitas a muitas perdas. Conheça algumas delas:

- Junto com o empregado que se desliga também vai embora o conhecimento que ele tinha do negócio e isso pode fortalecer a concorrência.
- Você também perde os investimentos na capacitação do empregado.
- A qualidade dos serviços ou a estabilidade dos processos ficam comprometidas.
- A relação de confiança na empresa fica abalada.
- Os custos da rotatividade se elevam, tanto pelo valor desembolsado na demissão quanto pelo custo de uma nova contratação que envolve investimentos na capacitação do empregado recém contratado.

E mais importante, essas perdas são potencializadas se quem se desliga é um talento.

02





COMO ATRAIR E
RETER TALENTOS

2.1. INTRODUÇÃO

O planejamento de recursos humanos define as necessidades atuais e futuras da empresa e, para cumprir sua finalidade, deve estar em sintonia com a estratégia do negócio. Porém, para que a empresa atraia as pessoas na quantidade e com a qualidade exigida, é preciso ir além.

Um dos fatores para atrair e manter talentos é a consistência como a empresa gerencia pessoas. Esse sistema é formado por ações integradas e critérios que contribuem para desenvolver e estimular os talentos internos.

Este capítulo aborda cada um dos processos da gestão de pessoas, analisando sua importância na retenção dos talentos.



Sem diferenciais, a empresa tende a atrair pessoas comuns. **Talentos possuem um olhar capaz de analisar o potencial da empresa em proporcionar boas condições de trabalho, remuneração e oportunidades de crescimento.**

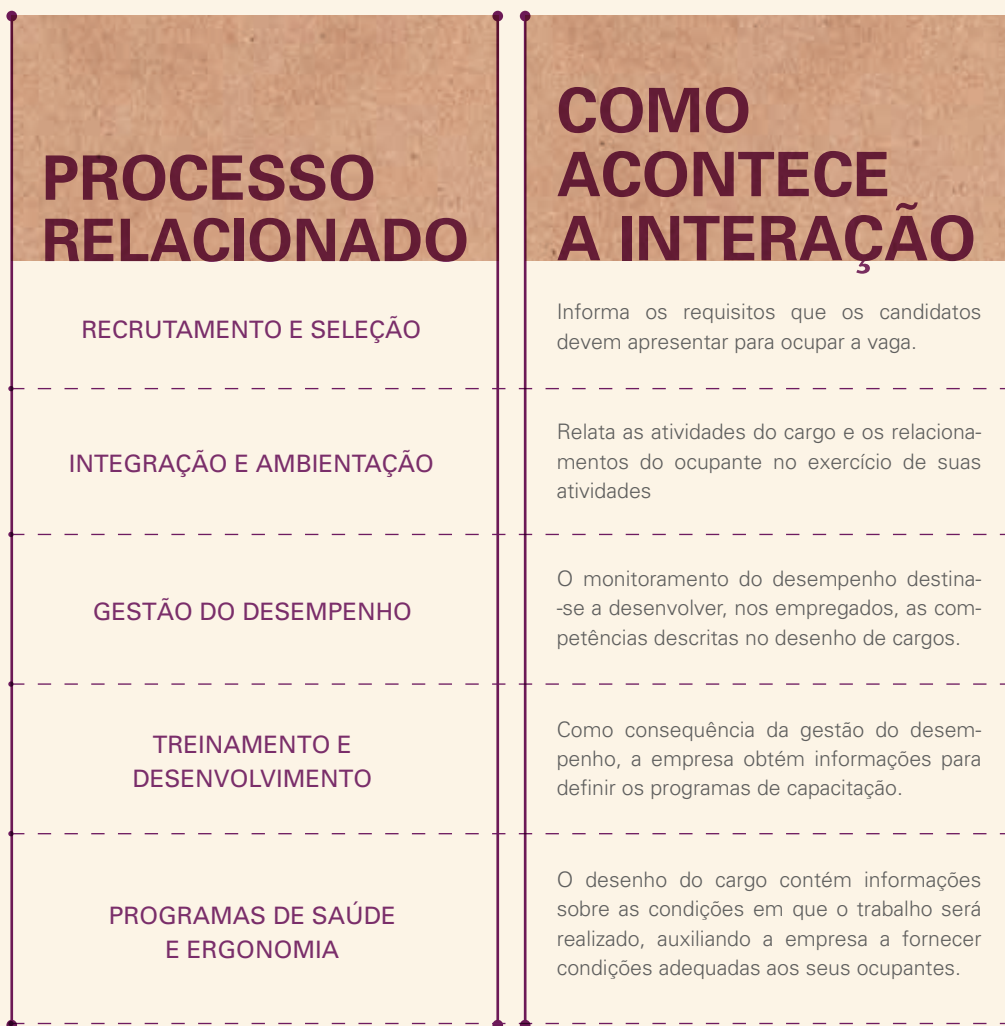
2.2. DESENHO DE CARGOS

O desenho de cargos é a ferramenta que direciona os demais processos de gestão de pessoas. No desenho de cargos, são descritas as atividades e as competências para realizar essas atribuições.

Não há um padrão para elaborar o desenho de cargos, porém, para obter os efeitos desejados, precisa conter algumas informações mínimas:

INFORMAÇÃO	O QUE É
DESCRIÇÃO DAS ATRIBUIÇÕES	Relação das atividades que serão realizadas pelo ocupante do cargo.
REQUISITOS MÍNIMOS	Condições indispensáveis para realizar as atividades. Envolvem aspectos como escolaridade, experiências anteriores, formação específica, habilidades certificadas, etc.
COMPETÊNCIAS BÁSICAS	Competências associadas à missão do cargo. Envolvem as características pessoais ou habilidades específicas para exercer as atividades do cargo. Essas características estão relacionadas à personalidade e à inteligência do ocupante, aos valores da empresa e à natureza do cargo.
COMPETÊNCIAS DIFERENCIADORAS	Outras competências relativas a conhecimentos, habilidades e atitudes que, embora não sejam exigidas pelo cargo, proporcionam um desempenho diferenciado. Os talentos geralmente possuem essas competências.
INFORMAÇÕES FUNCIONAIS	Condições sob as quais o trabalho é realizado. Envolve trabalho individual ou em equipe, carga horária, horário de trabalho, trabalho noturno, revezamento em turnos, condições físicas para a função.
RESPONSABILIDADES	Informa os vários graus de responsabilidade do ocupante: gerência de equipes, valores financeiros, bens materiais, informações confidenciais, contato direto com clientes.

Essa ferramenta interage com os demais processos de gestão de pessoas.



Elaborar o desenho de cargos é essencial para selecionar e reter talentos. O papel de cada cargo na estrutura da empresa determina o perfil mais adequado do profissional que vai ocupá-lo.

Os cargos devem ser revistos periodicamente devido às mudanças internas e à dinâmica do mercado. A falta de atualização afeta o sistema de gestão de pessoas. É como querer usar as mesmas roupas sabendo que pode engordar ou emagrecer ou a moda apresentar opções diferentes.

A retenção de talentos começa antes do empregado ser admitido. Uma causa comum de desligamentos é a incompatibilidade do perfil da pessoa com o perfil desejado. Essa situação ocorre em empresas que não estruturaram seus desenhos de cargos e é a principal razão da perda de talentos.



REFLITA

Se os talentos são pessoas que extrapolam as especificações do seu cargo, por que é preciso um desenho de cargos para recrutá-los?

* PARA AJUDÁ-LO A PENSAR

- O processo de seleção aumenta a possibilidade de uma adequação melhor e mais rápida do novo empregado às atribuições do cargo. O desenho de cargos define e orienta as competências e atribuições do cargo, mas não deve limitar a atuação do novo empregado.
- Após admitir o empregado, o empresário deve criar condições para que os talentos se manifestem, dando autonomia para extrapolar as especificações do cargo.



2.3.

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O recrutamento e a seleção podem ser uma fonte de novos talentos se realizados com base no perfil do cargo. Porém, somente o desenho de cargos não garante a qualidade do processo. Além dele, o empresário deve ter em mente o seguinte:



A) OS TALENTOS NÃO SÃO ATRAÍDOS APENAS POR REMUNERAÇÃO MAIOR.

Eles analisam as perspectivas de crescimento que poderão alcançar na empresa, materializadas sob a forma de autonomia, flexibilidade, participação na estratégia e reconhecimento. A remuneração deve ser competitiva, de acordo com o valor do cargo no mercado. Admitir empregados com remuneração muito acima do mercado acarreta desequilíbrio interno e conflitos, desestabilizando a equipe.



C) VERIFIQUE SE É POSSÍVEL RECRUTAR ENTRE OS EMPREGADOS.

Muitos talentos já estão na empresa, aguardando ser descobertos. Existindo essa situação, a seleção externa será realizada para cargos que estão na base da estrutura. Esse procedimento possibilita valorizar os talentos.



B) ANALISE A DISPONIBILIDADE DA MÃO DE OBRA.

Escassez pressupõe recompensas mais elevadas. Pense em recompensas que não se limitem apenas ao pagamento de salários mais altos, como, por exemplo, benefícios, premiações e vantagens.



D) PROCURE FONTES ADEQUADAS DE RECRUTAMENTO EXTERNO.

Verifique onde há mais chance de encontrar o empregado de que precisa. Anuncie a vaga corretamente, destacando os diferenciais da empresa.



E) FAÇA ENTREVISTAS DE QUALIDADE.

Se o talento é uma pessoa com competências diferenciadas, investigue, durante a entrevista, de que modo ele aplicou essas competências, solicitando que relate situações reais, no trabalho ou fora dele.



F) VERIFIQUE SE AS EXPERIÊNCIAS QUE ELE TEVE EM OUTRAS EMPRESAS SERÃO ÚTEIS.

Pessoas que passaram por muitas empresas não são necessariamente mais experientes. Às vezes, ter 20 anos de experiência pode ser traduzido como um ano de má experiência repetida 20 vezes.

O **desenho de cargo** é o referencial mínimo para colocar em prática um bom processo de recrutamento e seleção, mas não é suficiente para garantir que sua empresa vai captar um talento. Como veremos, a busca por talentos não se encerra no momento em que o empregado é admitido.



REFLITA

O que é melhor para a empresa? Recrutar no mercado ou selecionar internamente um empregado para ocupar um cargo mais elevado? Quais as vantagens e desvantagens de um processo e do outro?

* PARA AJUDÁ-LO A PENSAR

- Faça um mapeamento das competências existentes na sua empresa. Havendo pessoas com potencial para ocupar um cargo mais elevado, dê preferência a elas. Isso confirma seu foco no crescimento das pessoas. Esse procedimento preserva a cultura do negócio e os investimentos em treinamento.
- Se não houver um empregado que atenda à sua necessidade, busque-o no mercado. Assim você poderá trazer novas ideias para a empresa e ainda aproveitar toda a capacitação que ele recebeu em outras empresas.
- Analise as necessidades da empresa e equilibre as vantagens de um e outro processo.

2.4.

INTEGRAÇÃO E AMBIENTAÇÃO

A integração e ambientação do empregado à sua função, seja ele vindo do mercado ou promovido internamente, deixa-o mais à vontade e seguro na sua função.

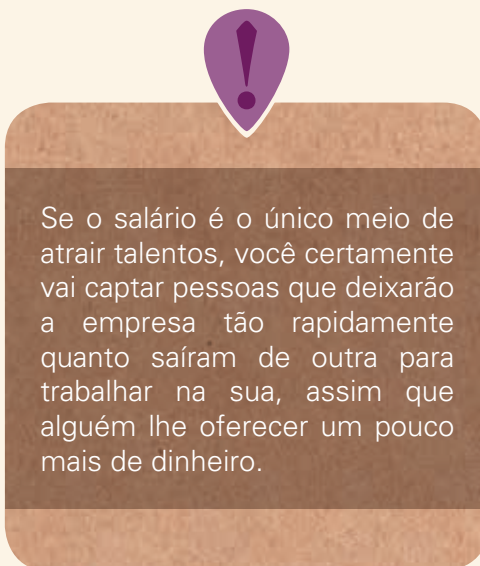
Escolher o candidato de melhor desempenho no processo de seleção não significa que ele saiba tudo sobre as tarefas que vai realizar e que seja capaz de aplicar imediatamente as competências que possui. Cada empresa tem valores particulares, que deverão ser internalizados por quem é admitido.

1 | Apresente os setores da empresa e os futuros colegas e explique o processo de trabalho. Dê a ele as informações necessárias para executar as atividades e deixe claro o que espera dele. A base para essas orientações é o desenho de cargos.

2 | Elabore um manual de procedimentos internos com as práticas aceitas e as não permitidas. Uma boa integração reduz o tempo de adaptação ao cargo e à empresa.

2.5. REMUNERAÇÃO

Pesquisa realizada pelo **HayGroup**¹ em mais de 300 empresas revelou que o salário é o fator menos importante para reter pessoas. Quando o ambiente é bom, as pessoas estarão dispostas a trabalhar por um salário um pouco menor. O que elas realmente querem é reconhecimento e um lugar do qual se orgulhem em trabalhar. Se o ambiente é desfavorável, a remuneração, ainda que diferenciada, mantém os empregados por pouco tempo.



Ofereça mais que salários. Há uma geração sedenta por desafios. Para atrair um talento, as recompensas devem estar relacionadas à possibilidade de contribuir com novas ideias e superar desafios.



REFLITA

Exercite sua criatividade. Que outras formas de recompensas podem ser oferecidas para atrair talentos, além do pagamento de um salário compatível com o mercado?

* PARA AJUDÁ-LO A PENSAR

- Remuneração não é só o que empregado recebe, mas também o que ele deixa de gastar com algo que a empresa paga. Benefícios concedidos têm essa característica.
- Uma remuneração compatível com o mercado será mais valorizada pelo empregado se ele trabalhar em uma empresa que eleva sua autoestima.

¹ O Hay Group é uma empresa global de consultoria de gestão de negócios que atua nas áreas de remuneração, clima organizacional, competências e liderança.



2.6.

GESTÃO DO DESEMPENHO

Uma vez que o empregado está na empresa, é preciso monitorar como ele desempenha suas atividades. Esse processo é crítico para identificar os verdadeiros talentos.

A gestão de desempenho é um ciclo composto por seis fases:



- 1** Ao definir metas, considere as expectativas da empresa em relação aos resultados e às atitudes do empregado.
- 2** A negociação é o momento em que o gestor compartilha com o empregado as metas a serem alcançadas.
- 3** A fase de acompanhamento é o período entre a negociação de metas e a avaliação no qual o gestor anota observações sobre o desempenho do empregado.
- 4** Na avaliação, se comparam os resultados alcançados com as metas negociadas.
- 5** O feedback consiste em compartilhar informações com o empregado para auxiliá-lo a melhorar seu desempenho e para aperfeiçoar o modelo de gestão da empresa. O feedback é importante para os talentos. Pessoas com bom desempenho querem feedback para planejar seu progresso pessoal e profissional.
- 6** Elaborar um plano define as ações para aprimorar pessoal e profissionalmente o empregado e aprimorar os processos da empresa.

Avaliação e feedback direcionam os planos para melhoria do desempenho. Observe possíveis decisões após a avaliação de desempenho.

Quando o empregado sempre supera as expectativas, considere as alternativas de:

RECONHECIMENTO, RECOMPENSA, ELOGIOS E PROMOÇÕES.

Dedique atenção a esse empregado. Certamente ele é o talento que você deve preservar. Você pode aproveitá-lo em uma função mais complexa ou de maior responsabilidade? A empresa tem condições de mantê-lo ou corre o risco de perdê-lo? Como reconhecer o seu desempenho? Se desenvolvê-lo mais, há alguma área onde ele possa ser aproveitado?

Porém, se o empregado apresenta deficiências, siga um desses caminhos:

REORIENTAÇÃO.

Verifique se o problema está na falta de informações sobre a atividade ou em algum fator relacionado a comportamento. Dê orientações adequadas para cada situação.

CAPACITAÇÃO.

Verifique a capacitação mais adequada e defina como implementá-la.

REALOCAÇÃO.

Certas deficiências têm origem na incompatibilidade entre as competências do empregado e suas atividades. Analise a possibilidade de mudar suas tarefas ou transferi-lo para outro setor.

DEMISSÃO.

Se o desempenho é fraco continuamente e esgotaram-se as opções anteriores, avalie a possibilidade de desligá-lo da empresa.

A SITUAÇÃO PROBLEMA 1

Analise o resultado da avaliação de desempenho. Qual encaminhamento você daria para cada caso?

Carlos: vendedor, 28 anos, escolaridade de nível médio, solteiro, três anos na empresa. Há dois meses não atinge suas metas. Depois que a loja passou a vender linhas de equipamentos de vários fornecedores nacionais e importados, teve dificuldade em fechar as vendas. Não consegue persuadir os clientes, complica-se na hora de explicar as funções dos equipamentos ou justificar o preço maior. Quando a loja vendia equipamentos de apenas dois fornecedores, sempre atingia as metas. Relaciona-se bem com os colegas, mas ultimamente ocorrem atritos, principalmente quando não consegue concretizar suas vendas.



POSSÍVEIS CURSOS DE AÇÃO



Qualquer empregado está sujeito às alterações em seu desempenho, dependendo do estado em que a empresa se encontra. Ninguém é totalmente competente em cem por cento das situações. Quando o empregado demonstra ter potencial, mas está passando por um momento de queda no desempenho, pode ser que não esteja preparado para enfrentar uma situação nova.

A SITUAÇÃO PROBLEMA 2

Amélia: vendedora, 32 anos, escolaridade de nível médio, casada, quatro anos na empresa. Desde que voltou da licença-maternidade, há seis meses, só atingiu suas metas de vendas um único mês. Não aparenta estar preocupada com a situação, pois sua vida gira em torno do primeiro filho. Está realizada pessoalmente, porém a situação familiar não é das melhores. Seu marido está recebendo o seguro-desemprego, que termina em dois meses. Às vezes discute com os colegas porque frequentemente sai da loja para atender a alguma necessidade do seu filho, deixando a equipe sobrecarregada.



POSSÍVEIS CURSOS DE AÇÃO



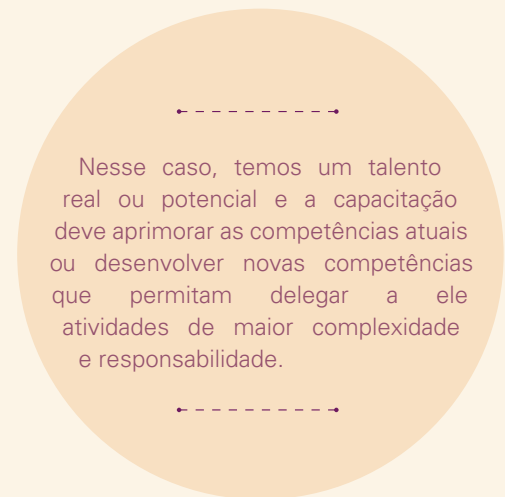
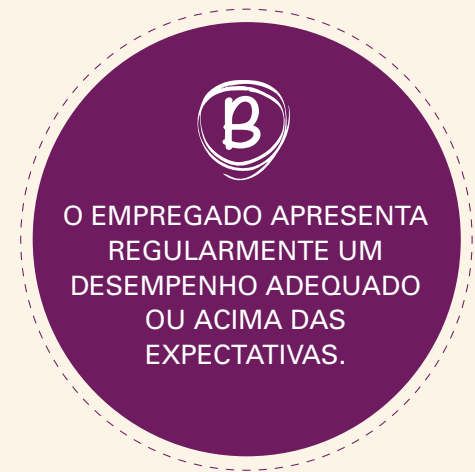
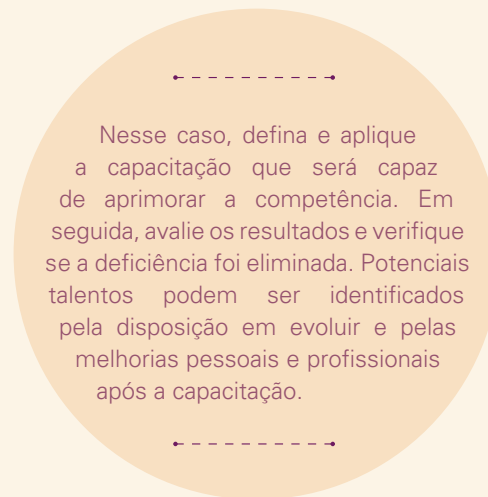
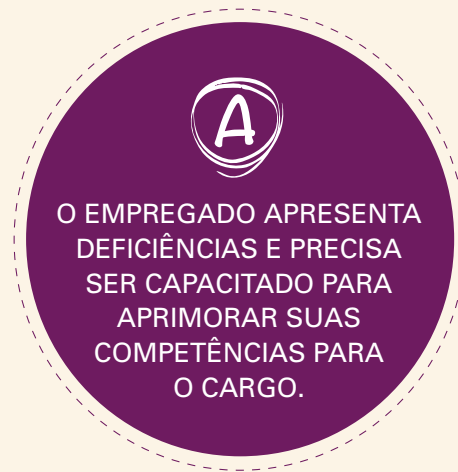
Situações da vida pessoal do empregado afetam seu desempenho de acordo com o valor que ele atribui a elas. É necessário compreender esses momentos, porém é obrigação do empresário tomar medidas corretivas quando o problema se agrava e afeta a empresa. Nada melhor que um contato pessoal para, juntos, decidirem o que fazer.

2.7.

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Talentos são movidos pela possibilidade de crescimento profissional, portanto, treinamento e desenvolvimento são fundamentais para retê-los. Eles têm consciência de que a excelência está sempre além do ponto que atingiram. Por mais que possuam conhecimentos e habilidades excepcionais, o empresário deve propiciar condições para seu desenvolvimento.

Podemos nos deparar com duas situações:



2.8.

O TALENTO E AS PERSPECTIVAS DE CRESCIMENTO

Pesquisas do HayGroup revelaram algo em comum sobre talentos: eles sempre estarão em busca de algo maior e desafiante. Se não encontrarem esse ambiente, vão procurar outra empresa. Um fator importante para reter empregados é a oportunidade de aprender novas habilidades. Empregados insatisfeitos – aqueles que planejam pular do barco – tendem a dizer: “Estou num emprego que não me permite aprender e usar novas habilidades. Não cresço aqui.” Empresas que percebem isso encorajam as pessoas a não perseguirem somente salários, mas também aprendizado.

Quando se fala em oferecer condições para o crescimento profissional, de modo geral, elas estão associadas às possibilidades do empregado vir a ocupar um cargo com nível hierárquico mais elevado e a aumentos salariais. **A questão é: como criar um ambiente propício ao crescimento em pequenas empresas, que, geralmente, possuem uma estrutura de cargos limitada?**

Não há resposta única e existem várias interpretações. Identifique quais são compatíveis com a realidade da sua empresa.

A. AFINAL, O QUE É “CRESCIMENTO PESSOAL”?

Leia a opinião da ex-editora da revista **“Melhores Empresas para Você Trabalhar”**, **Maria Amália Bernardi** (2003, p. 31):

“Crescimento pessoal significa coisas diferentes para pessoas diferentes, mas que, no fundo, se define pelo tripé: **realização, êxito e ascensão**. (...) Vamos esquecer um pouco os planos de carreira, as avaliações e toda a burocracia. (...) O que interessa para as pessoas é ver, no seu dia a dia, que as oportunidades de crescimento na empresa existem na vida real, que estão abertas de verdade para todos e para cada um.”

O empregado de uma pequena empresa sabe que não terá muitas chances de alcançar posições mais elevadas simplesmente porque essa “escada” possui poucos degraus. Então, que motivos teriam os talentos para permanecer em uma pequena empresa se nelas a ascensão a cargos melhores é reduzida? A resposta é que talentos enxergam oportunidades de crescimento não relacionadas à carreira, mas compatíveis com seus valores e com a satisfação de suas necessidades. Se isso ocorre, a relação de confiança se fortalece e a possibilidade de retenção aumenta.

Se, para muitos, crescer profissionalmente significa ter cargos mais elevados e ganhar mais, os talentos de uma pequena empresa consideram ainda outros valores, como ser reconhecido pelas suas competências, participar das decisões gerenciais e até mesmo dos resultados.

Os talentos compreendem que crescimento pessoal é saber que suas sugestões são reconhecidas. Nas pequenas empresas, as ideias são identificadas e aplicadas mais rapidamente do que em grandes corporações. A proximidade entre patrão e empregado facilita esse processo.

Pessoas comuns consideram a remuneração um “objetivo” a ser alcançado. Talentos são impulsionados por desafios, satisfazem-se com a autonomia, a responsabilidade e a autoridade que lhes são concedidas e transformam em “consequência” obter uma remuneração maior.

Crescimento pessoal, para empregados de pequenas empresas, pode ter os seguintes significados, além, é claro, de maior remuneração:

- Ter uma posição de destaque na empresa, reconhecida pelo proprietário e pelos colegas.
- Ter autonomia para decidir a melhor forma de executar suas tarefas.
- Melhorar a qualidade de vida para si e para a família.
- Ser reconhecido pela sua competência e poder representar a empresa perante clientes ou fornecedores estratégicos.
- Participar do planejamento estratégico, dos planos de ação e do acompanhamento da sua execução.
- Participar de cursos subsidiados pela empresa para seu desenvolvimento profissional ou pessoal.
- Compartilhar decisões e resultados, inclusive financeiros. Isso não significa torná-lo sócio, embora essa possibilidade exista. Significa apresentá-lo aos clientes, fornecedores e parceiros como corresponsável pelo sucesso do negócio.
- Ser reconhecido no trabalho como “destaque” pela sua competência pessoal e profissional.

O empregado percebe que está alcançando crescimento pessoal quando o empresário não se considera a única pessoa capaz de ter e aplicar boas ideias.

B. ESQUEÇA O MITO DE QUE AS PEQUENAS EMPRESAS PERDEM PARA AS GRANDES EM OPÇÕES DE CRESCIMENTO.

Nas grandes empresas, as oportunidades são mais evidentes pela amplitude da sua estrutura de cargos. Porém, a concorrência interna e externa por melhores posições é grande.

Nas pequenas, a proximidade entre o dono e a equipe reforça as relações de confiança, permitindo conhecer as competências e as expectativas de cada empregado. Se há poucas oportunidades de crescimento, o número de empregados também é menor. Há, portanto, proporcionalidade entre as oportunidades e o número de empregados que concorrem a elas.

“HÁ, PORTANTO, PROPORCIONALIDADE ENTRE AS OPORTUNIDADES E O NÚMERO DE EMPREGADOS QUE CONCORREM A ELAS.”



OPORTUNIDADES

=



NÚMERO DE EMPREGADOS

Grandes empresas investem muito na avaliação do clima, na preparação de gerentes, em conhecer as necessidades dos empregados e nem sempre obtêm resultados. Isso pode ser feito sem custo nas pequenas empresas. Há mais flexibilidade e rapidez para adotar práticas de retenção, pois o dono toma diretamente as decisões.

C. FLEXIBILIDADE ESTIMULA OS TALENTOS.

Talentos costumam enxergar além dos limites das atividades do cargo. Conforme afirma Bernardi (2003), *“se o formato que a pessoa prefere para o seu trabalho dá bons resultados e modifica as coisas para melhor, qual o problema?”* Isso não significa que possam fazer o que bem entendem. A chave é criar um ambiente que estimule a criatividade para aplicá-la a favor dos seus objetivos. Esse ambiente favorece o crescimento, pois envolve a sensação de prazer, de ser valorizado, de ir para o trabalho não porque precisa, mas porque gosta. O empregado que se sente assim, dificilmente quer se desligar da empresa.

D. INVISTA EM TREINAMENTO, MESMO SOB O RISCO DE O SEU EMPREGADO TORNAR-SE ALVO DOS CONCORRENTES.

Crescimento profissional está ligado à capacitação. Empregados preparados são mais produtivos, aprimoram processos e contribuem mais. O investimento na capacitação de um talento se justifica porque compatibiliza o desejo dele em se desenvolver com as necessidades da empresa.



O empregado que você qualifica poderá atrair a atenção de outras empresas, mas, se não investir em capacitação, provavelmente você vai trabalhar com incompetentes. Não basta pagar qualquer curso. O aprimoramento profissional requer identificar a capacitação adequada e como o empregado vai aplicá-la. Essa perspectiva fortalece os laços entre empresa e empregado, traz reconhecimento, consolida as relações de confiança e apresenta novos desafios, minimizando o risco de perdê-lo.

E. PROMOVER UM TALENTO A GERENTE É UMA OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO?

- Uma prática comum nas empresas é “recompensar” o desempenho diferenciado de um empregado, promovendo-o a cargos gerenciais e concedendo aumento salarial. Se, por um lado, essa é uma iniciativa para reter o empregado, por outro, pode trazer efeitos negativos. **Atribuições gerenciais exigem competências como liderança, planejamento e organização. Mas nem todo talento possui essas competências.**

Designar alguém para um cargo gerencial sem ter certeza de que ele possui as competências necessárias pode ter o efeito contrário: ao sentir-se pressionado pela nova função, sua motivação é afetada. Perde a empresa com o enfraquecimento do talento e perde o empregado pela ansiedade de não alcançar os resultados. Talentos não precisam ser gerentes para continuar sendo talentos.

Caso queira que um talento exerça funções de supervisão, invista na sua formação para aprimorar suas habilidades gerenciais e de liderança.



Faça com que a empresa seja um local para desenvolver o potencial das pessoas. Se elas não encontrarem estímulo para crescer, você perderá sua capacidade de atrair e reter o talento certo.



REFLITA

Analise as frases e relacione-as com a realidade da sua empresa:

- 1 | Não preciso me preocupar com a retenção de talentos. Minha empresa é pequena, mas na cidade todos querem trabalhar nela.
- 2 | Meus empregados não têm perspectiva de mudar de cargo. Por isso adoto uma política de reconhecer e recompensar boas ideias para que eles se sintam valorizados.

* PARA AJUDÁ-LO A PENSAR

- Analise se as pessoas procuram sua empresa por falta de opção. Se a retenção de talentos não o preocupa, é bem provável que os esteja perdendo para os concorrentes. O importante não é apenas ser uma empresa atrativa, e sim uma empresa em que todos desejam permanecer.
- Verdadeiros talentos estão focados no crescimento pessoal e profissional e isso não depende de mudança de cargo. Talentos são movidos por desafios, pela satisfação em atingir seus propósitos, e não pela “venda” de suas boas ideias.



03



O IMPACTO DA LIDERANÇA E DO AMBIENTÉ

3.1.

INTRODUÇÃO



Os talentos permanecem nas empresas se encontrarem nelas um ambiente que estimule sua motivação. **O ambiente motivador está relacionado com a qualidade dos processos, da liderança e do ambiente de trabalho.**

A empresa que investe na gestão de pessoas constrói as bases para reter talentos. Processos bem-estruturados deixam claros os critérios que orientam as decisões de gestão de pessoas, porém nenhum processo, por melhor que seja, garante a satisfação do empregado se não for sustentado por uma liderança eficiente e um bom ambiente de trabalho.

O papel da liderança é mais importante nas pequenas empresas pelo contato e pela proximidade entre empresário e empregado. A qualidade dessa relação determina a permanência dos talentos ou será o motivo pelo qual eles vão se desligar.

Para o empregado, empresa e empresário são algo único. A decisão de permanecer ou se desligar corresponde, na prática, à satisfação em trabalhar com o empresário. Quando pede demissão, ele se desliga do dono, não do negócio.

3.2.

O QUE MOTIVA O EMPREGADO A FICAR NA EMPRESA?

As pessoas permanecem em seu trabalho por diferentes razões. Ao analisar as empresas eleitas como as melhores para trabalhar no Brasil, identificamos fatores comuns:



- 1 | Estar satisfeito com o que fazem.
- 2 | Ter oportunidades de crescimento e desenvolvimento.
- 3 | Ser reconhecido e valorizado pelas atividades que realiza.
- 4 | Ser bem remunerado e ter um plano de benefícios atraente.
- 5 | Ter um líder confiável, que orienta, respeita e se preocupa com seu desenvolvimento.
- 6 | Perceber que a empresa promove o bem-estar do empregado.
- 7 | Conviver em um ambiente saudável onde predomina o bom relacionamento.
- 8 | Orgulhar-se por trabalhar em uma empresa que se preocupa com a comunidade e o meio ambiente.

Nenhum desses fatores fala diretamente sobre motivação e todos, de algum modo, são determinantes para que ela exista. **A motivação é um impulso individual, fora do controle do empresário, que produz no empregado a força para cumprir seu papel na empresa e sentir-se satisfeito.** Se a motivação não pode ser “concedida”, resta saber quais ações levam o empregado a encontrar suas próprias razões para permanecer na empresa.

O psicólogo **Frederick Herzberg** pesquisou sobre a motivação e concluiu que, quando as pessoas se sentiam bem na empresa, atribuíam isso a fatores diferentes dos que as levavam a ter sentimentos ruins. Observando esses dois conjuntos de fatores, o primeiro era formado por fatores externos ao controle da pessoa e o segundo por fatores controláveis pelo indivíduo. **Isso evidenciou que, quando as coisas vão mal, as pessoas tendem a atribuir a situação ao ambiente externo, e quando vão bem, atribuem a elas próprias.**

Aplicando essa teoria às empresas, os fatores externos tratam de decisões relacionadas a salário, benefícios, tipo de chefia ou supervisão, condições físicas e ambientais de trabalho, relações com os empregados,

normas internas. Esses fatores evitam a insatisfação, mas não elevam duradouramente a satisfação. Herzberg chamou esse conjunto de “**fatores higiênicos**”.

Os **fatores internos** relacionam-se com o conteúdo do cargo, as tarefas e os deveres da atividade. Esses fatores aumentam a satisfação e a produtividade acima dos níveis normais. Para Herzberg, o termo motivação envolve sentimentos de realização, crescimento e reconhecimento, manifestados por atividades que oferecem desafios e significado. Herzberg os classificou como “**fatores motivacionais**”.

Nenhum recurso é capaz de garantir a motivação, pois é o indivíduo que se motiva; a motivação é um processo interno. Se não é possível motivar, cabe ao empresário preservar os fatores externos para evitar a insatisfação e, acima de tudo, exercer uma liderança que promova e valorize as pessoas. Assim os talentos encontrarão o ambiente propício para se sentirem motivados a permanecer na empresa.



REFLITA

Seus empregados estão motivados? O que você tem feito para que eles se sintam mais satisfeitos no trabalho?

* PARA AJUDÁ-LO A PENSAR

- Se o empregado não “veste a camisa” da empresa, verifique o tamanho, a cor e o modelo da camisa que está oferecendo. Você conhece as necessidades dele? Trata-o com respeito? Orienta-o para que faça melhor as tarefas? Promove o bom relacionamento entre a equipe? Paga salários adequados? Cumpre todas as exigências trabalhistas? Propõe desafios e o estimula a superá-los? Comunica-se bem com ele?
- Continue refletindo e lembre-se de cultivar as relações de confiança.

3.3.

QUEM VOCÊ REALMENTE DESEJA RETER?

Nenhuma empresa precisa ou quer manter todos os seus empregados. Sempre haverá pessoas que não se ajustam ao negócio. Entretanto, você só vai identificá-las se acompanhar o seu desempenho.

Identifique as pessoas que quer manter na empresa. Alguns empregados são necessários para projetos com prazo definido. Outros devem permanecer pelo máximo de tempo pela compatibilidade entre suas competências e as necessidades do negócio. Faça um mapa dos talentos da empresa e decida quem manter no longo prazo.

3.4.

NÃO BASTA SER EMPRESÁRIO. SEJA UM LÍDER MELHOR.

No pequeno negócio, o empresário personifica a empresa. Além do papel estratégico de quem planeja e define objetivos, é ele, na maioria dos casos, o responsável pela gestão de pessoas. Independentemente da situação, a interação entre proprietário e empregados acontece permanentemente. Essa realidade exige habilidades de liderança para criar um clima produtivo, que desperte a motivação e, principalmente, mantenha os talentos ao seu lado.

Conheça atitudes que o transformarão no líder que todo talento quer ter:

01

Intensifique as relações de confiança. Seus empregados estão próximos de você? É impensável formar equipes produtivas onde há desconfiança. A demonstração mais básica

de confiança está na admissão do empregado e consiste em cumprir as obrigações trabalhistas. Um empregado desconfiará da empresa que não assina sua carteira de trabalho, que não paga o salário ou os benefícios que prometeu ou que paga salários por fora sem recolher encargos. Essa é a contrapartida para construir relações sólidas e honestas.

Criadores de confiança. Você aumenta a confiança do empregado:

- Sendo íntegro.
- Comunicando e compartilhando a visão e os valores da empresa.
- Delegando responsabilidades, autonomia e autoridade.
- Mostrando respeito pela equipe.
- Concentrando-se nos objetivos comuns.
- Ocupando-se em desenvolver as pessoas.

Destruidores de confiança. Você pode fazer ruir a motivação do empregado:

- Agindo sem coerência entre o que diz e o que faz.
- Buscando o ganho pessoal acima do ganho compartilhado.
- Retendo informações.
- Mentindo ou dizendo meias-verdades.
- Tratando as pessoas só como recurso.

O relacionamento empregado e empresário é um dos fatores mais importantes de retenção. Uma pessoa pode sentir-se entusiasmada em ir para sua empresa pelo salário ou pelos benefícios, porém o relacionamento com o superior determina por quanto tempo ficará.

02

• Estabeleça critérios claros que possam ser aplicados indistintamente. O sentimento de justiça é fundamental para reter talentos.

04

• Valorize as pequenas ideias, pois elas permanecem na empresa. Grandes ideias são visíveis, inclusive para seus concorrentes, e frequentemente copiadas. Pequenas ideias podem se somar, resultando em vantagem competitiva.

06

• Defina metas claras, o nível de qualidade e sua expectativa quanto aos resultados, porém dê autonomia para criar. Talentos preferem trabalhar com o mínimo de supervisão. Não importa como eles fazem, e sim o resultado.

03

• Deixe as pessoas ousarem. Talentos motivam-se quando seu superior lhes confia responsabilidades e atribuições um pouco mais complexas do que as determinadas pelo cargo. Faça do desenho de cargos uma "trilha", um caminho a seguir, e não um "trilho" que limita a criatividade e a iniciativa. Estimule ideias, pois talentos precisam de espaço para se desenvolver e os desafios são fontes de inspiração.

05

• Foque no desenvolvimento profissional das pessoas. Invista em qualificação e acompanhe os resultados. Uma característica dos talentos é querer melhorar. Estabeleça planos individuais e use a avaliação de desempenho para direcionar investimentos em capacitação.

07

• Seja flexível. Arranjos flexíveis funcionam para reter empregados. Por exemplo, deixar que redistribuam o trabalho para cuidar do filho doente ou comparecer a uma consulta médica.

08

• Amplie as recompensas pelas ideias e pela inovação. A remuneração é a compensação pela realização das tarefas contratuais. Talentos precisam ser reconhecidos pelo que fazem além do padrão. Institua bônus e incentivos que considerem o esforço e os resultados alcançados.

10

• Cuide do ambiente e invista na qualidade de vida, fazendo com que a empresa se torne um lugar agradável para trabalhar.

12

• Valorize seus talentos. É um modo simples de retê-los sem investimento financeiro. Elogie sempre que houver motivo. Deixe a vaidade de lado e compartilhe o sucesso pelos resultados. Essa prática deve ser aplicada a toda a equipe, pois favorece o bom clima e fortalece as relações de confiança.

09

• Evite o erro da maioria das empresas: oferecer aumento quando o empregado vai se desligar dela. Isso pode ser interpretado pelo empregado como: "Se sou tão importante, porque só agora sou reconhecido?" Ainda que fique, é grande a chance de ter que negociar novamente no curto prazo.

11

• Monitore o clima. Nada mais desmotivador que trabalhar em um ambiente hostil, com pessoas individualistas, que disputam entre si, rodeadas por conflitos, e ainda perceber que o líder nada faz para melhorar as relações.

13

• Talentos às vezes erram. Intimidação e voz alta não funcionam e, nesse caso, eles podem se demitir. Acompanhe seu desempenho e dê feedback. Os talentos gostam de saber em que podem melhorar e reconhecem quando erram.

14

• Busque seu autodesenvolvimento como líder. Alguém que odeia o chefe não vai permanecer no emprego por muito tempo, não importa quanto ganhe.

15

• Torne a empresa socialmente responsável, por meio do voluntariado, patrocinando ações sociais ou participando de projetos para melhorar a comunidade. Talentos sentem-se orgulhosos em trabalhar em empresas voltadas para a coletividade e evitam as de má reputação.

16

• As pessoas só permanecem na empresa se há qualidade de vida. Invista no local e nos processos, eliminando condições que coloquem em risco a integridade física do empregado, forneça os equipamentos de proteção individual obrigatórios. Evite sobrecargas de trabalho ou altos índices de horas extras. Estresse e esgotamento contrapõem-se à retenção de talentos.

A SITUAÇÃO PROBLEMA

Marcelo acompanhava cada um de seus clientes. Saía da empresa e ia onde estavam. Todos diziam que ele era “surpreendente”. Desligou-se sem dizer os motivos.

Júlio era o melhor vendedor. Vendia mais que o dobro dos outros vendedores. Pediu demissão alegando motivos pessoais.

Marcela era uma secretária exemplar. Bilíngue, atendia a todos com presteza. Tinha uma redação excelente e dominava editores de textos e planilhas. Saiu da empresa sem explicar a razão.

O que terá acontecido com essas três pessoas – reais, com nomes fictícios? Conversei com cada uma delas. Marcelo deixou a empresa porque o chefe se incomodava com seu sucesso. Os clientes ligavam e queriam falar com ele (Marcelo) e não com seu chefe. Os colegas não entendiam por que Marcelo recebia tantos convites de clientes e fornecedores para confraternizações e isso gerava ciúmes. Seu chefe começou a não permitir que ele visitasse os clientes com a mesma frequência. Isso o deixou chateado e pediu contas.

Júlio vendia tanto que sua comissão era maior que o salário do chefe e do pró-labore do dono. Eles queriam, então, renegociar a comissão para baixo. Diziam: “Você não pode ganhar tanto!”. Esse foi o motivo real da sua saída.

Marcela disse que cansou de “brigar para trabalhar”. Seu chefe a mandava mentir o tempo todo. Marcava um compromisso, não ia e Marcela dizia que ele não estava, mesmo sabendo do compromisso agendado. Além disso, o ambiente era ruim. As pessoas eram mal-educadas e não havia respeito. A esposa e a filha do patrão mandavam e desmandavam, mesmo sem pertencer ao quadro funcional. Marcela não aguentou e pediu contas. (Luiz Marins, extraído de <http://www.guiarh.com.br/x30.retertalentos.htm>, acesso em 30 de março de 2013.)

Responda: O que precisaria ser corrigido para que os talentos permanecessem na empresa?



POSSÍVEIS CURSOS DE AÇÃO

- 1 Se há um talento na empresa, você concede autonomia e ele produz resultados melhores, reforce não apenas sua competência, mas também seu empenho em manter os resultados elevados.
- 2 Compartilhe o sucesso. O seu ponto forte é o ponto forte da empresa.
- 3 Reconheça que você não é o único capaz de ter boas ideias.
- 4 Estimule as relações de confiança e uma comunicação franca e honesta.
- 5 O ambiente de trabalho é crítico para reter talentos. Quanto mais equilibrado, melhor.
- 6 Não dê a outros a autoridade que é sua.

3.5.

PRESTE ATENÇÃO AOS SINAIS

Observe o comportamento dos seus talentos e esteja atento às mudanças, muitas vezes sutis. Elas podem revelar um descontentamento não manifestado que pode levá-los a se desligar da empresa.

Alguns sinais de insatisfação:

- Mudança no comportamento, como chegar atrasado, sair mais cedo, entregar trabalhos fora do prazo ou sem qualidade.
- Redução no desempenho e queda nos resultados.
- Queixas sobre pessoas de quem não costumava se queixar.
- Desejo de que a empresa tivesse os mesmos benefícios ou oportunidades de outras, muitas vezes não falando diretamente, mas propositalmente para que o empresário escute.
- Redução da participação nos trabalhos da equipe e afastamento dos colegas.
- Execução dos serviços somente para cumprir com suas obrigações.
- Discordância recorrente de todas as opiniões do empresário.
- Críticas veladas à empresa.



QUANDO DETECTAR ESSES SINAIS...

...agende imediatamente uma conversa com o empregado, explicando o que tem notado, para descobrir suas razões ou se existem preocupações mais profundas por trás dessa mudança. Exponha o quanto você o estima e o quanto seu trabalho é importante para a empresa. Seja assertivo e busque uma solução para o problema.

3.6.

FIZ TUDO CERTO, MAS O TALENTO SE FOI...

Em gestão de pessoas, nunca trabalhamos com cem por cento de acerto. Pessoas não são programáveis e não apresentam os mesmos resultados ainda que realizadas as mesmas ações. A complexidade está em lidar com expectativas que não são controladas. Mesmo se aplicar todas as recomendações apresentadas aqui, seu talento pode se desligar da empresa. Não adianta se lamentar; perder talentos faz parte do jogo.

Alguns motivos serão mais importantes do que qualquer esforço que você faça, e, diante deles, será inútil investir tempo e dinheiro. Conheça alguns:

- Oferta de remuneração ou posto de trabalho por outra empresa que não seja economicamente viável uma contraproposta.
- Montar o próprio negócio.
- Mudança de localidade, especialmente por motivos familiares.
- Aprovação em concurso público.
- Término de curso superior ou especialização, cujos ensinamentos não são aplicáveis à empresa.
- Desejo de atuar em uma área que não possui relação com as atividades da empresa.
- Problemas de ordem pessoal ou familiar.
- Doença incapacitante ou necessidade de tratamento médico em outra região.

Identifique rapidamente por qual motivo um talento deseja se desligar. Ao invés de desgastar-se em negociações que não darão em nada, comece logo o processo de substituição.

3.7.

MENSAGEM FINAL

Refleta sobre o texto do consultor **Luiz Marins**:

A discussão de retenção de talentos é fundamental nos dias de hoje, porque não há como sobreviver num mercado competitivo com pessoas sem talento. Todos temos muitos concorrentes, com qualidade semelhante e preços similares. **A diferença só pode estar em gente talentosa que faça a diferença todos os dias, diferenciando a empresa, a marca.**

Para reter talentos é preciso dar a eles condições para que exercitem seus talentos. Sem essas condições, pessoas talentosas sentem-se mal e buscam sempre um lugar onde possam se desenvolver. E essa é a palavra-chave. Pessoas talentosas sentem necessidade de desenvolver seus talentos. Por isso sempre querem mais. Por isso querem sempre desafios. Por isso são essenciais para o sucesso de uma empresa.

Você e sua empresa criam as condições necessárias para que talentos se desenvolvam? Ou prefere empregados obedientes, que farão tudo o que o chefe mandar? Pense nisso. Sucesso!



04



A CIÊNCIA DA MOTIVAÇÃO

4.1.

INTRODUÇÃO

Em seu livro **Motivação 3.0**, o autor **Daniel Pink**, considerado referência mundial em gestão e comportamento, afirma que os mecanismos de motivação tradicionais, baseados em recompensa e punição, têm, na verdade, impacto negativo para reter talentos, especialmente quando os resultados dependem de criatividade e raciocínio. O autor propõe um novo modelo, baseado na motivação intrínseca, aquela que está no íntimo de cada um.

Por maior que seja nosso empenho em resumir suas ideias, isso será apenas a ponta do iceberg. Trata-se de um livro valioso, de leitura obrigatória para qualquer empreendedor que deseja transformar suas equipes e manter talentos em sua empresa.

Para efeito didático, os conteúdos seguirão os mesmos títulos e a mesma sequência do livro. Também serão apresentados casos familiares ao universo das pequenas empresas que não estão no livro, mas que ajudarão a compreender seu conteúdo.

4.2.

OS INTRIGANTES QUEBRA-CABEÇAS DE HARRY HARLOW E EDWARD DECI

Até meados do século XX, os cientistas reconheciam dois impulsos principais que acionam o comportamento e a motivação. Primeiro, o impulso biológico, aquele que move os seres humanos e inclui a fome e a sede. Segundo, o impulso externo, decorrente da possibilidade de obter recompensas ou sofrer punições.

Acreditava-se que as pessoas trabalhariam melhor se estimuladas por recompensas ou se temessem punições. Esse modelo foi consolidado na gestão das empresas e, em muitas (infelizmente), é utilizado até hoje.

Nas décadas de 1940 e 1960, os psicólogos Harry Harlow e Edward Deci, por meio de experimentos, identificaram um terceiro tipo de comportamento nunca antes observado: de que os seres humanos se motivam pelo simples prazer de realizar tarefas difíceis ou vencer desafios. A esse impulso chamaram de motivação intrínseca, que surge do íntimo das pessoas e as leva a agir, alcançar objetivos e superar desafios ainda que não recebam por isso.

Daniel Pink, em seu livro, deu o nome de:

MOTIVAÇÃO 1.0

Motivação biológica relacionada com a sobrevivência, que remonta desde os dias mais antigos.

MOTIVAÇÃO 2.0

Motivação externa, que parte da ideia de que os seres humanos mobilizariam força, empenho e dedicação se fossem estimulados por prêmios ou temessem castigos.

MOTIVAÇÃO 3.0

Motivação intrínseca, na qual as pessoas só se empenharão para ter um desempenho elevado se houver um impulso próprio, interno, individual, desvinculado de recompensas, mas relacionado com a satisfação e a autoestima.



4.3.

ASCENSÃO E QUEDA DA MOTIVAÇÃO 2.0

Todos os computadores exigem um sistema operacional para funcionar. Sem esse sistema, o computador não passa de um amontoado de peças em uma caixa. É o sistema operacional que produz a “vida” do computador. Assim funciona a sociedade. Há inúmeras instruções, culturas, regras, leis e outros protocolos que a regulam, ou sejam, nossos “sistemas operacionais”.

O primeiro sistema operacional humano foi o instinto de sobrevivência. A ordem do sistema ditava que tudo o que devia ser feito era garantir sua vida e a do seu grupo familiar. A essa motivação o autor chamou de **Motivação 1.0.**

Quando a sociedade foi se tornando mais complexa, gerando mais interações entre as pessoas, esse impulso básico foi insuficiente. As pessoas perceberam que precisavam mais que estímulos biológicos, que já não correspondiam às necessidades de uma sociedade em formação. Havia um segundo impulso: buscar recompensas e evitar punições. Esse novo sistema operacional é a **Motivação 2.0.**

Esse tipo de motivação impulsionou a revolução industrial no início do século XX. Presumia-se que as pessoas, se premiadas pelo seu desempenho e punidas caso não o alcançassem, seriam mais produtivas. Esse modelo funcionou bem e ainda é aplicado em diversas empresas. Porém, esse sistema muitas vezes enguiça e se mostra incompatível em vários aspectos com os negócios atuais.

Veja o exemplo da Wikipédia, uma enciclopédia virtual criada por milhões de pessoas ao redor do mundo, cujos autores não recebem um centavo para disponibilizar as informações contidas nela. O que os motiva? Houve algum estímulo externo? O que leva as pessoas a contribuírem é a motivação intrínseca. Elas constroem a Wikipédia ou porque acham interessante ou porque eleva a autoestima ou porque se sentem reconhecidas ou por qualquer outro motivo, menos pela recompensa ou pelo receio da punição. Esta é a principal mudança: nem sempre é preciso oferecer cenouras ou utilizar chicotes para que as pessoas produzam algo notável. Eis aqui um exemplo típico da **Motivação 3.0.**

Há três problemas básicos com a Motivação 2.0:

- 1** | Muitos negócios não dependem de motivação externa. Recompensas e punições não levam à satisfação pessoal.
- 2** | Pelo pensamento do século XXI, os seres humanos não são programáveis, mas sim seres completos, dotados de maior capacidade de processar informações.
- 3** | Boa parte das atividades realizadas hoje requer autonomia e pensamento criativo, ao invés de rotinas enfadonhas e dirigidas.

A SITUAÇÃO PROBLEMA

Ana Luiza é proprietária de uma distribuidora de equipamentos e materiais para consultórios médicos e laboratórios. Possui uma equipe de vendas eficiente e uma boa carteira de clientes. Para estimular seus vendedores, implantou metas mensais de vendas que, até certo ponto, de acordo com as variações do mercado, eram atingidas com facilidade. Alcançada a meta, os vendedores recebiam uma premiação. Se a meta mensal não fosse alcançada, eles teriam que compensá-la no mês seguinte.

Tudo funcionava bem, porém...

Com o tempo, Ana Luiza percebeu que havia algo estranho no volume financeiro das vendas. Nos meses em que historicamente as vendas eram muito altas, na primeira quinzena atingiam o máximo. Na segunda quinzena, caíam vertiginosamente. Com alguma investigação, descobriu que os vendedores, assim que atingiam a meta do mês, garantindo o prêmio, perdiam o estímulo para continuar vendendo, "guardando" pedidos para o mês seguinte.

- Como você analisa o comportamento dos vendedores?
- Eles estavam motivados a vender?
- O estímulo da premiação estava sendo benéfico para a empresa?
- Será que a premiação em dinheiro realmente impulsionava a competência dos vendedores?



POSSÍVEIS CURSOS DE AÇÃO

1

Reavalie os critérios de comissionamento baseado no princípio de que motivações externas podem limitar a inovação e a criatividade.

2

Estimule os vendedores a adotarem processos de venda criativos. Ao invés de somente bater metas, proponha, por exemplo, ampliar a carteira de clientes.

3

Converse com os vendedores para descobrir suas expectativas, pessoais e profissionais.

4

Analise com eles o porquê de estarem trapaceando os critérios.

5

Procure saber como a empresa pode contribuir para desenvolver a equipe.



4.4.

SETE RAZÕES PELAS QUAIS CENOURAS E CHICOTES (EM GERAL) NÃO FUNCIONAM...

EXTINGUEM A MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA.

Isso ocorre quando são oferecidas recompensas pelo trabalho e punições pelo não trabalho. Com as recompensas baseadas no modelo “se, então” – “se você alcançar tal resultado, então eu lhe concedo tal prêmio” – as pessoas tendem a trabalhar somente em função desses estímulos. A motivação extrínseca produz resultado no curto prazo, mas ao longo do tempo não o sustenta; já a motivação intrínseca pode se manter no longo prazo.

PREJUDICAM O DESEMPENHO.

O princípio de que recompensas financeiras maiores garantem melhores desempenhos não ocorre na prática. Quanto maior a recompensa, maior o impulso de transformar uma tarefa interessante em obrigação. O foco está no valor do prêmio, não na satisfação com o trabalho. Quando a recompensa não é paga, a motivação extrínseca passa a ser opressora. Metas impostas geram efeitos colaterais indesejáveis. Metas que as pessoas definem para si, voltadas para alcançar a excelência, costumam ser mais saudáveis.

EMBOTAM A CRIATIVIDADE.

Recompensas podem sufocar a criatividade porque focam em resultados “encomendados”, inibindo a busca por soluções originais. O que causaria satisfação passa a ser “mais um” trabalho. A criatividade se manifesta quando a pessoa tem a convicção de que faz algo para si, e não porque é monitorada. Ao encarar o trabalho como uma obrigação, uma tarefa interessante passa a ser maçante e cansativa. Se fazem com prazer, passa a ser divertido.

AFETAM O BOM COMPORTAMENTO.

Observe o resultado de uma experiência ocorrida na Suécia: ao oferecerem dinheiro para que as pessoas doassem sangue, o número de doadores diminuiu. O pagamento por um ato que, em sua essência, é voluntário alterou o comportamento solidário das pessoas.

ESTIMULAM A TRAPAÇA, OS ATALHOS E O COMPORTAMENTO ANTIÉTICO.

Se o foco é apenas receber recompensas pelas metas, o comportamento das pessoas pode resultar em ações prejudiciais para a empresa. Para alcançá-las, podem simular a execução da tarefa e criar resultados fictícios. Também estimula a competição, favorecendo comportamentos antiéticos.

TORNAM-SE VICIANTES.

Uma vez concedida uma recompensa, a tendência é que as pessoas só produzam resultados se recebê-la novamente. Ainda há um agravante: provavelmente o valor deverá ser aumentado. As recompensas viciam, pois fazem com que as pessoas as queiram sempre que a empresa propõe uma tarefa semelhante.

ALIMENTAM O RACIOCÍNIO DE CURTO PRAZO.

O imediatismo das recompensas leva as pessoas a raciocinar segundo o conceito do “se, então”. “Se eu fizer agora, então recebo a recompensa.” Nesse ambiente, só trabalharão até o ponto em que a recompensa for acionada. Por que fazer mais se isso não resulta em ganho adicional?



4.5.

...E AS CIRCUNSTÂNCIAS ESPECIAIS EM QUE FUNCIONAM

Em alguns casos, as recompensas parecem funcionar bem; de outro modo, esse tipo de motivação não seria praticado por tanto tempo (e ainda hoje). Há circunstâncias em que recorrer aos motivadores extrínsecos pode gerar bons resultados.

Tarefas rotineiras que não exijam raciocínio criativo podem ser recompensadas sem produzir efeitos indesejáveis. Nesse caso, a tarefa não deve exigir que a pessoa se “apaixone” por ela ou tenha que aplicar altas doses de criatividade e raciocínio. É preciso, no entanto, que a pessoa saiba da importância de realizá-la e que, mesmo sendo uma tarefa maçante, seja permitida alguma autonomia na forma de realizá-la.

De qualquer modo, as recompensas “se, então” estarão sujeitas a efeitos colaterais. Então, por que não usar a fórmula “agora que”? Ao invés de prometer recompensas antecipadas, elas são concedidas após os resultados, sem que haja promessas à equipe. Como as pessoas não esperam nada, reconhecer um trabalho brilhante causa surpresa e aumenta a autoestima. Mas se isso vira rotina, elas criam expectativas, mesmo que nada seja prometido. Daí, se não houver o bônus, pode ocorrer insatisfação.

O equilíbrio no uso de recompensas fortalece a motivação intrínseca.

A SITUAÇÃO PROBLEMA

A Mecânica Santos é uma pequena empresa que produz peças metálicas para cinco grandes fábricas de cimento. Por alguns anos, sua produção era vendida por estar localizada próxima a essas indústrias.

O empresário remunera cada empregado com um prêmio de R\$ 2,00 por peça produzida. Hoje existem mais três concorrentes que fabricam as mesmas peças e isso o obrigou a reduzir custos para manter o preço competitivo. Por esse motivo, o prêmio foi diminuído para R\$ 1,50 por peça. O efeito da redução foi grave. Os empregados não se sentiam estimulados a produzir como antes.

Para motivar os empregados a produzir mais, o empresário aumentou o prêmio para R\$ 2,50, mas seu receio era de que o preço final das peças ficasse maior que o dos concorrentes e inviabilizasse as vendas.

Se você estivesse no lugar do empresário como agiria? O que faria para manter a motivação dos empregados e garantir a sobrevivência da empresa?



POSSÍVEIS CURSOS DE AÇÃO

1

Para tarefas rotineiras, a motivação externa costuma produzir efeitos positivos. Em caso de forte concorrência, é estimulante ter diferenciais. Pense em quais benefícios oferecer.

2

Incentive os empregados a propor melhorias no processo para fabricar produtos inovadores.

3

Estimule-os a buscar soluções que reduzam os custos.

4.6.

TIPO I E

TIPO X



O QUE É COMPORTAMENTO TIPO X?

Na Motivação 2.0, a satisfação das pessoas é alimentada por estímulos externos e as pessoas sempre esperam recompensas. Entretanto, essa satisfação dura pouco se as recompensas não são renovadas.

O QUE É COMPORTAMENTO TIPO I?

É o proposto pela Motivação 3.0, no qual a motivação ocorre por razões internas. Tem menos a ver com recompensas do que com a satisfação pela atividade. Ganhos financeiros são bem-vindos, porém o principal motivador é a liberdade, o desafio e a iniciativa.

Cinco afirmativas sobre o comportamento Tipo I:

- 1** | O comportamento Tipo I não é inato. A ciência mostra que é possível aprender e praticar outras atitudes, mas para isso é preciso criar um ambiente apoiador.
- 2** | Quase sempre o desempenho do Tipo I supera o do Tipo X. Pessoas intrinsecamente motivadas produzem mais do que aquelas que dependem de recompensas.
- 3** | O comportamento do Tipo I também gosta de dinheiro e reconhecimento. É preciso praticar um salário competitivo. A diferença é que, para o Tipo X, o dinheiro e o reconhecimento são metas, enquanto o Tipo I foca na satisfação pessoal pelo trabalho.
- 4** | O comportamento do Tipo I é um recurso renovável. Enquanto o Tipo X reduz seu desempenho quando não há estímulos externos.
- 5** | Pessoas com o comportamento Tipo I têm mais bem-estar físico e mental, pois geralmente têm autoestima elevada e não se frustram se não são recompensados.

O que alimenta comportamentos do Tipo I? São três ingredientes básicos: **autonomia**, **excelência** e **propósito**. Veremos cada um deles a seguir.

A SITUAÇÃO PROBLEMA

Ernane tem uma pequena fábrica de roupas e Felício é seu concorrente direto. Ambos estavam satisfeitos com o desempenho e a lucratividade de suas empresas até que uma grande indústria instalou-se na cidade. A concorrência ficou acirrada, mas eles não desistiram. Agiram para reduzir custos, diversificar a produção e ampliar a carteira de clientes.

Ernane optou por lançar um programa de sugestões. Caso a ideia fosse viável e estivesse de acordo com seus objetivos, o empregado, dono da sugestão escolhida, receberia um prêmio em dinheiro proporcional à redução do custo ou ao aumento da receita.

Felício reuniu o grupo, explicou a situação e propôs um desafio: vencer a concorrência com produtos inovadores e de qualidade superior. Para isso, poderiam dedicar as tardes de sexta-feira para, individualmente ou em grupo, gerar ideias.

Nos seis primeiros meses, a fábrica de Ernane se manteve bem. Depois o entusiasmo dos empregados passou e as boas ideias tornaram-se escassas e ele estava com dificuldades até mesmo para recompensar as poucas ideias que surgiram.

A fábrica de Felício enfrentou dificuldades no início, mas, aos poucos, o engajamento dos empregados possibilitou um crescimento significativo. E Felício, ao final do primeiro ano, recompensou a todos, gratificando-os com um "14º Salário".

Por que a estratégia de Felício foi melhor no longo prazo?



POSSÍVEIS CURSOS DE AÇÃO

1

Motivadores externos não se sustentam em longo prazo. Quando as pessoas se empenham em propor ideias em troca de recompensas, elas surgem enquanto dura a recompensa. Envolver os empregados na busca de soluções fez com que cada um internalizasse esse objetivo como um objetivo pessoal. Tiveram uma motivação intrínseca que os tornou corresponsáveis pelo sucesso do negócio.

2

Envolva os empregados nos desafios da empresa para fortalecer as relações e o sentimento de participação.

3

Adote o modelo de recompensas "agora que" ao invés do modelo "se, então".

4.7.

AUTONOMIA

Autonomia é uma necessidade básica do ser humano. Significa estar no comando de nossa vida e é propulsora da motivação intrínseca. Ser autônomo é ter autodireção. Nossas ações podem ser, a um só tempo, autônomas e interdependentes.

O comportamento do Tipo I é resultado da autonomia e se apoia em quatro fatores, chamados de quadro "tês": tarefa, tempo, técnica e time.



FATOR 01 | TAREFA

A autonomia com relação à tarefa é uma fonte de inovação em empresas que permitem aos empregados usar parte do tempo em projetos pessoais relacionados ao negócio. O Google e a 3M (fabricante dos famosos post-its, inventados por um empregado durante esse período) devem seu sucesso à autonomia que dão às equipes para atividades criativas nem sempre relacionadas à sua tarefa específica.



FATOR 02 | TEMPO

Em algumas empresas, o trabalho é definido pelo tempo aplicado nas tarefas e, só depois, pelo resultado. No comportamento Tipo I, o empregado tem autonomia sobre o tempo que vai dedicar ao trabalho e é estimulado a focar no resultado ao invés de apenas cumprir horários.



FATOR 03 | TÉCNICA

A produtividade e a satisfação das pessoas são mais altas quando têm autonomia sobre o modo como vão executar a tarefa.



FATOR 04 | TIME

Pessoas que trabalham em equipes auto-organizadas estão mais satisfeitas do que as que trabalham em equipes preestabelecidas. Como elas se formam pela associação livre e informal, têm mais compromisso com os colegas, evitando abandonar os projetos.

4.8.

EXCELÊNCIA



O desejo de se tornar melhor em algo importante para si é um dos fatores que impactam o envolvimento e o desempenho. Essas características são observadas no comportamento de atletas que treinam por meses uma habilidade para obter o melhor desempenho em um fundamento.

Nesse processo, observamos o conceito do **“fluxo”**, um estado mental no qual o indivíduo atinge a produtividade máxima quando considera que a recompensa pelo que realiza é a realização em si. Nas empresas, esse comportamento estimula os empregados para atingir objetivos desafiadores, mas alcançáveis por meio do esforço. Esses objetivos, quando propostos sequencialmente, permitem que as pessoas explorem novas formas de alcançá-los. Um objetivo alcançado não encerra o jogo, apenas conduz o “jogador” a outro nível. A **Motivação 2.0** exige a concordância, enquanto a **Motivação 3.0** exige empenho.

A excelência é alcançada pelo empenho, pois as pessoas tornam-se melhores no que tem valor. As empresas recompensam o resultado, mas deveriam recompensar o esforço para alcançá-lo. Veja o quanto se perde ao não reconhecer o empenho: uma pessoa que obteve o 2º lugar em uma “disputa” pode ser considerada perdedora?

A excelência obedece a três regras:

- 1** | É um modo de pensar que exige encarar nossas capacidades não como finitas, mas como algo que pode ser aperfeiçoado até ao infinito.
- 2** | É dolorosa, pois requer esforço, concentração e prática.
- 3** | É possível chegar perto dela, porém jamais alcançá-la.

4.9.

PROPÓSITO



Buscar a excelência faz com que as pessoas apresentem desempenho de alto nível, mas fazê-lo em nome de um objetivo maior as impulsionam a ir mais longe. A isso se chama “propósito”; o desejo de realizar cada tarefa em função da sensação de que seu trabalho não é apenas cumprir as “atividades inerentes ao emprego”, e sim algo importante. A **Motivação 2.0** afirma que os indivíduos só trabalham se forem recompensados e despreza parte essencial do que somos: os desejos que surgem dentro de cada um.

A **Motivação 3.0** não rejeita o lucro, mas enfatiza potencializar o propósito no lugar de potencializar o lucro. Os empreendimentos precisam ter lucros, mas, se isso for o fator principal, jamais será uma fonte de motivação intrínseca e não será capaz de provocar o engajamento.



Empresas que têm como propósito criar valores maiores que o lucro reforçam a importância de construir um mundo melhor e estimulam seus empregados a engajar-se nesse propósito. Criam condições para que as pessoas procurem sentido no que fazem e descubram propósitos individuais acima da busca pela recompensa.

BLOCO DE NOTAS

Faça aqui suas anotações.

A large yellow notepad area with horizontal blue lines and a vertical red margin line on the left side. The notepad is positioned in the center of the page, below the title and the instruction. The lines are evenly spaced and cover most of the page's width and height.

A large yellow sticky note is centered on the page. It features horizontal blue lines for writing and a vertical red margin line on the right side. The note is slightly offset from the top and left edges of the page.

The image shows a large, yellow rectangular area that serves as a writing space. It is ruled with horizontal blue lines. On the left side of this area, there is a vertical red margin line. The entire page is framed by a thin black border with tick marks at regular intervals along the top and bottom edges.

A large yellow rectangular area with horizontal blue dashed lines and two vertical red lines on the right side, serving as a writing template.

The image shows a large yellow rectangular area, likely a template for a growth chart. It features two vertical red lines on the left side, creating a narrow margin. The rest of the area is filled with horizontal blue lines, providing a grid for recording data. The entire page is framed by a thin black border with tick marks along the top and bottom edges.

A large yellow sticky note with horizontal blue lines and a vertical red margin line on the right side. The note is positioned on a white background with a grid of tick marks.

FORMULÁRIO | REDE DE CONTATOS

Por favor, preencha, destaque e entregue essa página do guia ao consultor.

PARTICIPANTE

NOME

TELEFONE 1

TELEFONE 2

E-MAIL

COMO ENCONTRO VOCÊ NO FACEBOOK?

COMO ENCONTRO VOCÊ NO LINKEDIN?

COMO ENCONTRO VOCÊ TWITTER?

ANIVERSÁRIO (DIA/MES)

EMPRESA

NOME DA EMPRESA

SETOR

PRINCIPAIS PRODUTOS E SERVIÇOS

ENDEREÇO

TELEFONE 1

TELEFONE 2

E-MAIL

SITE

FACEBOOK (FANPAGE)



RETENÇÃO DE TALENTOS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSIS, Pablo. *Como Reter os Talentos em sua Empresa de Pequeno Porte*.

Disponível em: <<http://pablo.deassis.net.br/2008/07/como-reter-os-talentos-de-sua-Empresa-de-pequeno-porte/>>. Acesso em: 15 maio 2012.

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

CANTÍDIO, S. *A difícil missão de reter talentos*. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/a-dificil-missao-de-reter-talentos/30245/>>. Acesso em: 4 mar. 2010

CARSE, J. P. *Jogos finitos e infinitos: a vida como jogo e possibilidade*. Rio de Janeiro: Nova Era, 2003.

CHANDLER, S.; RICHARDSON S. *100 maneiras de motivar as pessoas: como grandes líderes conseguem excelentes resultados sem estressar sua equipe*. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

CHOWDHURY, S. *A era do talento: obtendo alto retorno sobre o talento*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.

COLVIN, G. *Desafiando o talento: mitos e verdades sobre o sucesso*. São Paulo: Globo, 2009.

DECI, E.L.; FLASTE, R. *Por que fazemos o que fazemos: entendendo a automotivação*. São Paulo: Negócio, 1998.

DWECK, C. S. *Por que algumas pessoas fazem sucesso e outras não*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2008.

FRANÇA JR., N. R. *Retenção de talentos: consideração de aspectos determinantes na Empresa Volvo do Brasil Veículos S. A.* 2010. 119 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2010.

GIRARDI, D.; TOSTA, K. C. B. T.; GIRARDI, J. F.; GIRARDI, A. F. *Retenção de talentos nas maiores indústrias de Santa Catarina*, in VIII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2012, Rio de Janeiro, Artigos..., Rio de Janeiro. 20 p.

GOMES, Adriana. *Pequena Empresa: o desafio de atrair e reter pessoas*. Disponível em: <<http://www.hsm.com.br/blog/2011/02/pequena-Empresa-o-desafio-de-atrair-e-reter-pessoas/>>. Acesso em: 23 maio 2013.

JOHNSON, M. *Vencendo a guerra da caça aos talentos*. São Paulo: Financial Times – Prentice Hall, 2004.

MARINS, Luiz. *É possível reter talentos?* Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/x30.retertalentos.htm>>. Acesso em: 31 mar. 2012

MAXWELL, J. C. *Talento não é tudo*: descubra os 13 princípios para você superar seus talentos e maximizar suas habilidades. Rio de Janeiro: Thomas Nelson, 2007.

MAXWELL, J. C. *Vencendo com as pessoas*: Vinte e cinco princípios para alcançar o sucesso por meio dos relacionamentos. Rio de Janeiro: Thomas Nelson, 2007.

NELSON, B. *1001 maneiras de premiar seus colaboradores*. Rio de Janeiro: Sextante, 2007.

OSSO, Sílvia. *Torne sua empresa um ótimo lugar para se trabalhar*. Texto adaptado da Internet. Disponível em: <<http://www.gestaodecarreira.com.br/coaching/fala-rh/retencao-de-talentos-praticas-simples-ajudam-as-Empresas-a-se-tornarem-um-lugar-interessante-para-trabalhar.html>> . Acesso em: 01 jan. 2012

PINK, D. H. *Motivação 3.0*: os novos fatores motivacionais para a realização pessoal e profissional. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

POLETTO, Juarez. *Sete passos para a retenção de talentos*. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/sete-passos-para-a-retencao-de-talentos/53260/>>. Acesso em: 12 maio 2012

TRABALHOS FEITOS. *Captação e retenção de talento*. Disponível em: <<http://www.trabalhosfeitos.com/ensaios/Capta%C3%A7%C3%A3o-e-Reten%C3%A7%C3%A3o-De-Talento/155776.html>>. Acesso em: 14 abr. 2013.

TRABALHOS FEITOS. *Desafios atuais da captação e retenção de talentos nas organizações*. Disponível em: <<http://www.trabalhosfeitos.com/ensaios/Desafios-Atuais-Da-Capta%C3%A7%C3%A3o-e-Reten%C3%A7%C3%A3o/388283.html>>. Acesso em: 16 mar. 2013

