



## Management and Performance Associates – Novembro 2011

### Retendo talentos, sem dinheiro

Se dinheiro, por si só, não motiva ninguém será que o dinheiro, pelo menos, é suficiente para reter os talentos nas Organizações para as quais trabalham?

Por uma mera coincidência, algumas poucas semanas atrás, estávamos facilitando um workshop sobre motivação para uma Organização que há muitos anos trabalha com foco na atração e retenção de talentos. Mais particularmente, esse workshop era exclusivo para uma área que, em função da natureza de suas atividades, emprega profissionais altamente qualificados, intelectualmente diferenciados e muito assediados pela concorrência.

Em um dado momento, a discussão ficou polarizada – alguns defendiam a tese de que os profissionais dessa área são orientados primariamente por dinheiro (dado o valor de suas contribuições individuais) e outros defendiam que outros ingredientes eram mais relevantes para a retenção desses profissionais.

No auge da discussão, um dos participantes (recentemente contratado), fez o seguinte depoimento: “Durante anos tentei levar profissionais daqui para a empresa que trabalhava anteriormente. Consegui entrevistar muitas dessas pessoas, mas – apesar de oferecermos um pacote de remuneração substancialmente mais atrativo do que o existente aqui, nunca consegui convencer nenhum deles a aceitar a oferta de emprego que fazíamos a eles. Como a vida tem seus caprichos, quem mudou de lado fui eu, e agora que estou trabalhando aqui posso entender perfeitamente porque aqueles profissionais não mudaram de emprego.”

O que faz com que alguém rejeite uma oferta de remuneração mais generosa e permaneça onde está? A resposta tem que incluir, necessariamente,

o fato de esse profissional trabalhar em um ambiente que estimule seu engajamento e que faça sentir-se motivado.

Vamos começar pelo engajamento. Essa é uma palavra que merece um entendimento mais profundo, uma vez que temos escutado com uma frequência maior do que gostaríamos, que engajamento significa chegar cedo e ir embora tarde. Ora, essa é uma visão muito simplista, que pouco traduz a riqueza dessa palavra. O engajamento existe quando três atributos estão presentes:

1. **Comprometimento emocional** – orgulho de fazer parte dessa Organização. Orgulho de ter seu nome associado a essa marca.
2. **Comprometimento racional** – crença de que, objetivamente, essa Organização pode atender suas expectativas de carreira e profissionais.
3. **Esforço discricionário** – desejo de ir além, de dar a milha extra.

Como esforço discricionário e motivação andam de mãos dadas, vale a pena ampliar o conteúdo da última newsletter e apresentar algumas dicas adicionais de como criar um ambiente em que as pessoas queiram ir além, que queiram dar a milha extra:

1. As pessoas talentosas esperam que seus líderes sejam capazes de ampliar e consolidar suas experiências para que suas contribuições sejam cada vez mais diferenciadas.
2. Como líder dessas pessoas, lembre-se de dar feedback sobre seus pontos fortes e de reconhecer um bom trabalho, uma iniciativa que fez a diferença. Algumas pesquisas realizadas por consultorias internacionais indicam que muitos talentos vão embora porque não são reconhecidos. É a clássica cena do gestor dizendo ao funcionário que está pedindo demissão: “Como você está pedindo demissão? Você é



o melhor cara da área!?!". E, na realidade, essa ser a primeira vez que esse profissional escuta um reconhecimento do seu chefe. Tarde demais!

3. Esteja atento para identificar o que mais motiva seu funcionário: um novo desafio, a oportunidade de exposição, a possibilidade de interagir com pessoas de dentro e de fora da área, oportunidades de novas experiências que ampliem seu expertise, apreço por um ambiente de cordialidade e proximidade entre as pessoas, mobilidade geográfica, iniciar uma nova curva de aprendizagem?
4. Lidere mais do que gerencie. Converse sobre as aspirações de seus funcionários tanto no curto quanto no longo prazo. Ajude-o a encontrar as alternativas e caminhos para seu desenvolvimento através de conversas de coaching.
5. As pessoas precisam de clareza sobre o propósito do trabalho, a visão da área e da empresa. É preciso ter clareza do significado e contribuição do seu trabalho. Essa é a base do engajamento.
6. Cultive um canal de comunicação realmente aberto e de qualidade. Você está trabalhando com pessoas adultas e uma comunicação honesta é a base para a construção de relacionamentos de qualidade.

Talento está em todos os níveis de uma Organização. Não caia na armadilha de considerar apenas os profissionais com o perfil descrito no início desta newsletter como talentosos.

Todos os profissionais que realizam seu trabalho com excelência e que demonstram seu engajamento devem estar no seu radar e retê-los. Afinal eles fazem a diferença!

Por outra coincidência do destino, na semana passada, ao visitar um novo cliente, enquanto aguardávamos a chegada do nosso contato para

liberar nossa entrada no edifício, observamos um fato que merece registro. Faltavam poucos minutos para o início do expediente e o funcionário que faz a segurança dessa empresa (que tem mais de 2000 funcionários) cumprimentava cada um dos funcionários que chegava - dando bom dia e/ou apertando a mão - e, o mais espantoso, chamando cada um pelo nome (Não, eles ainda não estavam com o crachá pendurado). O prazer em realizar seu trabalho estava estampado no brilho dos seus olhos. Temos certeza de que se outra empresa o convidasse para trabalhar lá e não oferecesse a mesma oportunidade que ele tem hoje de interagir com cada funcionário dessa empresa, independentemente do nível hierárquico, ele recusaria a oferta, mesmo que o salário fosse maior. Quer apostar?

Você que gosta de estatística e você que acredita que esse tema Engajamento é conversa de Recursos Humanos, convidamos acessar o site : <http://www.thesocialworkplace.com/2011/08/08/social-knows-employee-engagement-statistics-august-2011-edition/> . Você irá se surpreender com os dados revelados.

E para você que gostaria de saber como inspirar as pessoas para que se sintam engajadas, convidamos assistir esta apresentação da TED\*: [http://www.ted.com/talks/simon\\_sinek\\_how\\_great\\_leaders\\_inspire\\_action.htm](http://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action.htm)

Esperamos que vocês gostem e aproveitem.

**Até a próxima! Seu feedback é muito bem-vindo!**

(\*) **Ted Talks** (© TED Conferences, LLC) é uma organização não governamental que tem o propósito de compartilhar pensamentos e ideias, sempre fascinantes.