

A delicada arte de reter os talentos da empresa

Uma das novas técnicas de gerenciamento e remuneração de funcionários é a denominada gestão holística ou integrada



Henrique Montserrat Fernandez

Uma empresa não é formada somente por prédios, mobiliário, equipamentos ou tecnologia. Seus talentos profissionais são sua maior riqueza. As pessoas que desenvolvem atividades na organização é que são verdadeiramente seu "sangue e cérebro". Que o diga, por exemplo, a empresa de computadores Apple, quando da saída forçada de Steven Jobs em 1985, e do seu retorno majestoso em 1997, quando tudo parecia perdido.

Apesar de óbvio, será que as empresas realmente estão valorizando seus talentos e suprindo suas necessidades, a fim de não per-

dê-los para a concorrência? Uma das novas técnicas de gerenciamento e remuneração de funcionários é a denominada gestão holística ou integrada', em que seus defensores fornecem benefícios, recompensas e programas educacionais, ajudando a cuidar do bem-estar do funcionário, nos aspectos mental, corporal e espiritual.

Outra técnica interessante, denominada job rotation (aplicável também para a diminuição dos conflitos), está em voga. Leva em consideração o fato de que se não há possibilidade de ascensão profissional vertical (promoção) de um funcionário, em vez de vê-lo sair para trabalhar na concorrência, novas possibilidades lhe são abertas quando ocorre a promoção horizontal, ocasionada pela troca de função e

atribuição de novas responsabilidades, sem perda do padrão.

Isso faz com que ele se torne um profissional polivalente, capaz de atuar em diversas atividades diferentes, bem como o incentiva por meio de novos desafios e aumento de conhecimentos, obtidos na organização. No mundo de hoje, ele será um profissional mais valioso do que se for apenas especialista numa coisa.

Para a empresa, além de manter um bom funcionário em seus quadros, também estará formando um possível futuro ocupante de cargos de chefia. Em se tratando de reter talentos na empresa, notamos que o treinamento sempre é fundamental. Uma prática que está tornando-se comum nas grandes empresas hoje é o chamado e-learning, ou seja, a possibilidade de aprendizagem à distância, proporcionada pelo uso cada vez mais freqüente da Internet e de intranets nas empresas.

O e-learning é uma maneira rápida de permitir que uma maior quantidade de funcionários tenha acesso a treinamentos, que podem ser realizados em horários diferentes, conforme a disponibilidade de cada um, e que tem conseguido Índices superiores de retenção em relação aos treinamentos tradicionais, principalmente porque o controle do aprendizado está nas mãos do próprio estudante e não nas do instrutor. Apesar de existirem várias empresas que ainda enxergam treinamento como despesa (espero que a sua não seja assim, pois o treinamento deve sempre ser visto como um investimento²), a verdade é que o e-learning permite substanciais economias nos processos de treinamento. Um exemplo dessas vantagens foi obtido pela Dow Química, que economizou em 2002 US\$ 45 milhões³.

Em pesquisa realizada pela KPMG, em 2001, com 150 executivos entre 35 e 45 anos, com a pergunta "Qual a melhor fórmula para reter talentos?", das respostas obtidas, 37% consideraram "Bom plano de carreira e remuneração variável competitiva"; 27%, "Boas condições de desenvolvimento pessoal e remuneração média"; 18%, "Remuneração variável agressiva e bom pacote de benefícios"; 9%, "Excelentes condições de trabalho e salário pouco competitivo"; 6%, "Excelente pacote de benefícios com remuneração fixa pouco agressiva" e apenas 3% "Bom salário fixo e poucos benefícios"⁴. Creiam-me: se um funcionário puder, ele preferirá crescer dentro da própria empresa em que trabalha e possui o círculo de amizades, a mudar para outra que é uma incógnita. Vivenciei muito disso em meus anos profissionais.

Suprindo as necessidades humanas

Um dos primeiros estudiosos modernos das necessidades humanas, famoso por suas conclusões, foi Abraham Maslow, que em 1948

propôs um tipo de classificação hierárquica, utilizada até hoje, que trata as necessidades humanas de maneira hierárquica, conforme sua importância para a sobrevivência do indivíduo⁵. Outro estudioso, colega de Maslow, chamado Douglas McGregor, criou a famosa "pirâmide das necessidades", em cuja base coloca as necessidades ditas fisiológicas (alimentar-se, curar-se de doenças, etc.), seguidas pelas de segurança (moradia, segurança física, etc.), de amor (sentir-se querido por outras pessoas), de auto-respeito (não sentir-se oprimido, sentir-se capaz, motivado), de auto-realização (sentir-se realizado, com metas atingidas, sucesso enfim)⁵, conforme a Figura 1.

Se não estiverem satisfeitas as necessidades mais básicas, sua satisfação ocupará totalmente os esforços das pessoas para atingi-las, em detrimento de outras necessidades menos evidentes, em direção ao pico da pirâmide (portanto, é praticamente impossível que uma pessoa que não tem o que comer esteja auto-realizada, por exemplo). Essa hierarquia aplica-se muito bem a qualquer ser humano, seja ele um trabalhador, seja ele um consumidor. Não há distinção entre eles — por isso os chamamos apenas de pessoas. Uma vez que as pessoas têm uma necessidade, farão de tudo para satisfazê-la. O trabalho é uma das formas de conseguir isso, através de recompensas".

Mas como atender essas necessidades humanas e ao mesmo tempo reduzir custos para manter vivo o negócio? A resposta está no incentivo ao aumento da produtividade.

Desde cedo, o homem aprendeu que o uso de ferramentas e mecanização aumenta a produtividade de um indivíduo. Um arado permite plantar

muito mais que um homem escavando com uma enxada; um tear mecânico produz muito mais que um manual e assim por diante. É claro que há um agravante: aumento de produtividade passa sempre pela redução da mão-de-obra necessária à confecção de um bem e isso representa desemprego de pessoal, além de reduzir também o número de clientes potenciais. Até hoje não se resolveu tal dilema.

Entretanto, foi essa redução de mão-de-obra que propiciou a migração de trabalhadores de um setor econômico para outro, com a conseqüente melhora do padrão de vida da sociedade em geral, ou seja, do campo a mão-de-obra migrou para as cidades a fim de trabalhar nas indústrias (que num determinado momento absorveram muita mão-de-obra). Com o aumento da mecanização nestas, a mão-de-obra dirigiu-se para o setor de serviços, hoje sem dúvida a maior fonte de trabalho, seja no comércio, atividades financeiras, turismo e hotelaria, desenvolvimento de software, etc.

Foi a máquina a vapor conjugada ao tear mecânico a ferramenta que propiciou a migração do homem do campo para as cidades, a fim de trabalhar nas recentes fábricas da época, isso em meados do

Figura 1 – Hierarquia das Necessidades Humanas



RECURSOS HUMANOS

século XVIII. A indústria floresceu a partir daí, propiciando seu apogeu no século XX, quando surgiu outra máquina que revolucionou ainda mais a sociedade humana e que é à base de nossa atual sociedade da informação: o computador.

Novas competências profissionais

É óbvio que diante das mudanças ocorridas na nova economia, os profissionais não podem mais comportar-se como no modelo fordista⁷, sob pena de tornarem-se obsoletos como ele. E para adaptarem-se ao esquema da Produção Flexível⁸, devem se esforçar para desenvolver as novas competências que os tempos atuais exigem:

- Iniciativa e capacidade de julgamento e liderança.
- Mais atenção aos detalhes, manutenção de raciocínio crítico e criativo.
- Aumento na autoconfiança, segurança e persistência.
- Espírito de colaboração.
- Mais compromisso e envolvimento com a organização, bem como manter atitudes pró-ativas em relação aos valores da empresa.
- Aprimoramento do conhecimento técnico.
- Preocupar-se com o desenvolvimento das pessoas.
- Estimular a comunicação.
- Manter sempre o foco no cliente.
- Orientação contínua para o aprendizado, produtividade e busca por resultados.
- Busca contínua pela qualidade.

Essas competências podem ser adquiridas no dia-a-dia, por meio das atividades desempenhadas e por meio de treinamentos e devem ser sempre exercidas de forma ética⁹. Por sua vez, a empresa deve incentivá-las, permitindo sua aplicação sem entraves de qualquer tipo.

Podemos extrair lições preciosas das questões vistas até agora. Percebemos que as pessoas têm necessidades diversas, que devem ser atendidas a fim de poderem passar para um degrau superior da "pirâmide das necessidades" de McGregor (outro ponto de vista importante: seus clientes sempre são pessoas, mesmo que você esteja vendendo para empresas, e mais, seus funcionários são clientes também).

O dinheiro do salário não é fator motivador. Receber menos que o mercado é: seu funcionário se sentirá motivado a mudar de empresa, levando consigo sua experiência e o conhecimento do negócio que está armazenado nele e que você não mais poderá utilizar, deixando para você o ônus da contratação e do treinamento de outro para substituí-lo.

Incentivar seus funcionários a pensar é primordial para sua empresa, pois eles podem ver algo que você não viu e ter idéias que salvem seu negócio. Mantenha-os motivados. Elogie sem medo. Reconheça e/ou premie suas boas idéias. Treine-os para serem cada vez melhores, incentive-os a aprender sempre. Faça-os sentir-se em casa, não puna seus conflitos, administre-os fazendo com que atuem como um time. A competição entre funcionários é salutar até o momento em que começa a afetar o desempenho da equipe. É aí que

um bom líder faz a diferença, amenizando os conflitos entre os membros e trazendo-os novamente na direção das metas estabelecidas.

Deixe leve a relação patrão/chefe/empregado¹¹, torne-os seus amigos e aliados. Dê-lhes novos desafios e responsabilidades. Utilize-os sempre que possível na gestão da empresa - deixe claro que ela é muito importante para todos e que, se for prejudicada, todos perderão. A participação deles na empresa deve ser sempre estimulada. Isso os fará vestir a camisa.

Se a empresa for mal, recorra a eles para ajudá-lo, e, se for bem, não tenha medo de dividir os lucros com eles. Caso a empresa passe por dificuldades e tenha de mandar embora alguns funcionários, explique a todos da empresa, sem exceções e claramente, o porquê disso estar ocorrendo e, principalmente, auxilie-os sempre que possível a obter novas colocações. Nunca tenha medo de recontratá-los quando a situação melhorar. Lembre-se: são sempre as pessoas que fazem uma empresa ter sucesso, e o exemplo sempre vem de cima.

NOTAS BIBLIOGRAFIA

L Holística vem do grego holos, ou seja, totalidades integradas cujas propriedades não podem ser reduzidas a unidades menores. Utilizar essa abordagem coloca as empresas adotantes "um degrau acima de suas concorrentes." - *Gestão de Competências*, Prof. Ana Beatriz Carvalho, 2001.

2. "...o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio. Nesses termos, o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações. Ele é o responsável pelo capital intelectual das organizações." - *Idalberto Chiavenato, Gestão de Pessoas*, Editora **Campus**, 1999.

3. Artigo "Uma forma inteligente para reter talentos", *Jornal Administrador Profissional*, n° 194, agosto/2002, publicado pelo Conselho Regional de Administração - SP. Para saber mais, acesse www.crasp.com.br.

4. Pesquisa publicada no *Caderno Empregos da Folha de S. Paulo*, de 18 de agosto de 2002.

5. "em primeira instância, coloca as necessidades corporais ou fisiológicas seguidas dos incentivos sociais que, uma vez satisfeitos, precedem a uma última classe de incentivos, que denomina de incentivos do ego, caracterizados pelo domínio do conhecimento, isto é, abrangem necessidades verdadeiramente psicológicas, ou, mais explicitamente, de auto-realização." - *Cecília Whitaker Bergamini, na época professora da FEA/USP e da FGV/SP, Psicologia Aplicada à Administração de Empresas*, 1982, Editora Atlas.

6. *Recompensa é um prêmio dado por serviços prestados. Pode ser em dinheiro (financeira) e/ou reconhecimento (não-financeira). Em minha opinião, as pessoas que merecem devem ser continuamente, recompensadas pelos seus esforços. E essas recompensas tornam-se mais importantes, exatamente nos momentos de crise, ocasião em que muitas empresas as eliminam, agravando assim ainda mais*

a situação negativa em que se encontram. - Henrique Montserrat Fernandez, *Evitando a Falência - garanta o sucesso de seu negócio*, 2003, iEditora.

7. Idealizado pelo empresário estadunidense Henry Ford (1863-1947), fundador da Ford Motor Company, o Fordismo é um modelo de Produção em massa que revolucionou a indústria automobilística na primeira metade do século XX. Ford utilizou à risca os princípios de padronização e simplificação de Frederick Taylor e desenvolveu outras técnicas avançadas para a época. Suas fábricas eram totalmente verticalizadas. Ele possuía desde a fábrica de vidros, a plantação de seringueiras, até a siderúrgica. Mas essas fábricas não foram tão bem-sucedidas como a fábrica de automóveis. O fordismo é um modelo de produção em massa, onde cada trabalhador executa uma determinada função, sem ler conhecimentos de outras funções. O fordismo deixa o trabalhador alienado, pois ele apenas sabe executar aquela função. Caso um trabalhador se atralhe, ele prejudica todas as outras funções executadas por outros trabalhadores, também alienados. - <http://pt.wikipedia.org/wiki/Fordismo>

8. Características da Produção Flexível:

Múltiplas tarefas

Pagamento pessoal (sistema de bonificações)

Eliminação da demarcação de tarefas

Longo treinamento no trabalho

Organização mais horizontal do trabalho

Aprendizagem no trabalho

Ênfase na co-responsabilidade do trabalhador

Henrique Montserrat Fernandez, *Evitando a Falência — garanta o sucesso de seu negócio*, 2003, iEditora.

9. Conjunto de princípios morais que deve ser observado no exercício de uma profissão, a ética visa o bem comum e a realização individual.

10. "O chefe também já não manda mais*. Sugere, influi ou submete à discussão, mas não ordena... Na medida em que o chefe dedica-se a mandar, os subordinados dedicam-se a obedecer, e por este caminho se desperdiça capital emocional e, portanto, capital humano." — artigo "O Chefe não manda mais", de Angelina Vinci, Diretora de Seleção e Qualidade da Adecco - Top Services, publicado no Caderno Empregos de O Estado de São Paulo, de 18/08/2002.

Anúncio