

Retenção de talentos vai além do salário

Empresas apostam em diferenciais para reter funcionários em um mercado com falta de profissionais qualificados. Meta é não entrar na disputa de salários

RODRIGO AFONSO

A pesar do cenário econômico, a área de Tecnologia da Informação permanece com um déficit significativo de mão-de-obra. Consequentemente, todas as empresas que abrigam bons profissionais convivem com o inconveniente de terem seus funcionários sondados por seus concorrentes, muitas vezes com ofertas de salários maiores.

É o caso de Neila Quixabeira, que ingressou na LG informática de Goiânia em 2006, mas passou por um grande problema pessoal e quis deixar a cidade em setembro do ano passado. Paralelamente, a profissional era sondada por diversas empresas de Brasília, incluindo uma com um projeto que a balançou bastante, no qual trabalharia para o Ministério da Educação, com um salário maior do que já ganhava.

Antes de tomar uma

decisão, Neila expôs sua situação ao RH da empresa. A companhia então decidiu oferecer uma vaga na mesma posição em Curitiba, onde ela faria uma experiência de três meses "Depois desse período, eu poderia escolher se ficaria em Curitiba, se voltaria para a LG de Goiânia ou se tomaria outro rumo", conta.

Neila aceitou a oferta, apesar de poder receber um salário maior se deixasse a empresa. "Além de trabalhar em um ambiente prazeroso e ter o trabalho reconhecido, eu senti que essa era a decisão certa, já que a empresa se sensibilizou com uma questão pessoal minha e ofereceu alternativas viáveis para que eu me mantivesse satisfeita». O resultado foi compensador. Neila superou a má fase e, após o período de Três meses, recebeu uma proposta para retornar com um cargo ainda maior: gerente de desenvolvimento.

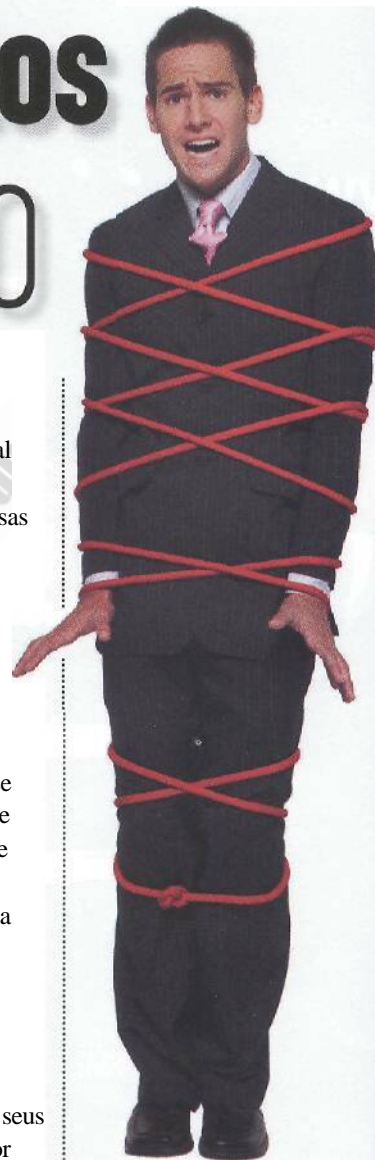
Rondinelli Modesto,

consultor-sênior em SAP da Indra Consultoria, também é um profissional bastante sondado. Ele afirma que recebeu diversas propostas de trabalho ao longo dos últimos dois anos mas, apesar de algumas oferecerem salários maiores ou cargos mais altos, não viu motivo para deixar a empresa. "Acredito que se não há uma oportunidade concreta de crescimento e desenvolvimento pessoal constante, não vale a pena fazer a troca", afirma.

Modesto afirma que outro grande incentivo para permanecer é a prática da empresa de estimular a educação de seus funcionários. O consultor tinha formação técnica em informática e se propôs a realizar uma graduação para auxiliá-lo nas atividades de negócios. "A empresa ajudou no pagamento da faculdade e agora vislumbro a realização de uma pós-graduação", comemora.

Retenção não ocorre por acaso

As duas histórias acima envolvem profissionais que estão em organizações preocupadas com a dificuldade de se encontrar mão-de-obra qualificada.



Elas tomam medidas importantes para evitar que os principais talentos saiam, e para isso procuram lidar com as expectativas desses profissionais em termos de desenvolvimento e ambiente de trabalho.

Eugênio Mussak, consultor em desenvolvimento humano e educação corporativa, afirma que o primeiro passo para uma empresa reter um talento é saber identificá-lo. "É aquela pessoa que tem disposição

para o aprimoramento profissional e alto desempenho", afirma.

E como o talento tem este tipo de perfil, dar a ele uma visão de futuro, um plano descrevendo o que deve ser atingido para crescer na corporação e oportunidades para desenvolver sua educação são alguns pontos importantes.

Outro passo fundamental é zelar pelo estabelecimento de um bom clima de trabalho. Não significa criar um ambiente sem polêmicas e discussões, mas manter um clima onde tudo isso é acompanhado de atitudes positivas, onde as pessoas são ouvidas, consideradas e respeitadas. "No ambiente de trabalho ideal, o estado de alegria é latente. Há seriedade, há problemas, mas há alegria circulante", explica Mussak.

Para o consultor, a empresa que consegue chegar a esse nível não precisará entrar em disputa por salários quando for contratar ou manter seus profissionais. "Recrutar funcionários de

outras empresas oferecendo salários maiores é um erro estratégico. Faltar a consistência na formação da força de trabalho", assinala o executivo.

Estratégias

"Reter funcionários de tecnologia da informação é tão crítico quanto reter clientes". Essa é a avaliação de Osvaldo Pires, gestor de RH da Indra. Nos últimos três anos, a empresa vem trabalhando com um projeto baseado em cinco elementos chave para reter colaboradores: compensações (salários e benefícios), feedback, desenvolvimento de carreira e capacitação, processo de comunicação e estilo de supervisão.

Os elementos feedback e desenvolvimento de carreira se complementam na medida em que dão a clara idéia para o funcionário sobre seu desempenho e onde ele pode chegar. O estilo de supervisão visa criar um ambiente flexível para o empregado, fazendo com que ele sintam-se dono do



A empresa se sensibilizou com uma questão pessoal e ofereceu alternativas viáveis para que eu me mantivesse satisfeita

Neila Quixabeira,
gerente de desenvolvimento
da LG Informática

seu trabalho. E o processo de comunicação procura mostrar todos os benefícios de se trabalhar na empresa e de não migrar por qualquer outra proposta.

"É importante educar os funcionários sobre o mercado, Fornecemos bons salários, trabalhamos com CLTe oferecemos verdadeiros planos de carreira. Muitas vezes os profissionais vão para outros projetos ganhando o dobro, mas sem nenhuma perspectiva de crescimento, ressalta Pires,

ALG Informática mantém um pacote de retenção bem semelhante, com plano de carreira, avaliação de desempenho com feedback constante e oferta de treinamentos e educação para o profissional. Ainda assim, Karina Pimentel, supervisora de RH da empresa, prefere destacar a comunicação transparente que mantém com os funcionários e os programas que visam estabelecer qualidade de vida e vínculos afetivos.

Segundo Karina, o processo de comunicação ocorre para demonstrar de forma clara os impactos que acontecimentos e contextos econômicos podem ter na empresa, sejam eles positivos ou negativos, além de transmitir ao funcionário tudo o que se passa dentro da organização. "Isso gera confiança", atesta Karina.

Além disso, a supervisora afirma que programas de saúde e fitness, reconhecimento mais próximo das conquistas do dia-a-dia e atenção às ocasiões especiais dos funcionários, como aniversários, casamentos e maternidade, criam ainda mais identificação com o profissional "Tudo isso pode ser resumido em humanização da relação entre funcionário e trabalhador", conclui. ■

Diferenciais

Iniciativas que fidelizam os profissionais

- **compensações** (salários e benefícios)
- **feedback** constante
- **estímulo** ao desenvolvimento e capacitação
- **processos** de comunicação bem definidos
- **programas** de saúde e fitness
- **reconhecimento** das conquistas do dia-a-dia
- **atenção** às ocasiões especiais dos funcionários