

## COMO SER UM TALENTO RETIDO?

As empresas têm falado muito em Políticas de Retenção de Talentos como sua Prioridade No. 1, ou seja, elas estão se dando conta de que investir tanto tempo e grandes somas de dinheiro para contratar, treinar e desenvolver um funcionário e depois deixá-lo ir embora – até para a concorrência – não é uma estratégia muito inteligente.

Livros como *A Guerra pelo Talento* ou *Motivando as Pessoas que Fazem a Diferença* abordam, por diferentes ângulos, e baseados em extensos trabalhos de pesquisa com funcionários de níveis e indústrias diferentes, os fatores que retêm as pessoas de talento nas empresas, limitando a drenagem indesejada de capital intelectual.

Se analisarmos as conclusões desses estudos de renomados estudiosos e consultorias milionárias, como a McKinsey, descobriremos que não se trata de fórmulas complicadas, equações avançadas ou da pesquisa de novos níveis da psique humana. As pesquisas chegam a conclusões banais, comprovando a simplicidade das pessoas comuns – mesmo as talentosas. Elas só querem:

- ... Fazer um trabalho interessante e desafiador;
- ... Ter orgulho da empresa onde trabalham;
- ... Perceber que o critério de recompensas é justo;
- ... Receber reconhecimento pelo trabalho bem feito;
- ... Trabalhar com um grupo de pessoas legais;
- ... Serem respeitadas por seus superiores;
- ... Saberem onde estão pisando, ou seja, ter feedback sobre seu desempenho e potencial para aquela empresa;
- ... Aprender coisas novas;
- ... Sentir que a empresa se preocupa de verdade com elas.

Acredito que, intuitivamente, todos já temos essas respostas dentro de nós, pelo que já vivemos em organizações e mesmo aqueles que almejam uma oportunidade no disputado mercado de trabalho sonham em ter essas expectativas atendidas. Não precisa ser um **PhD** para entender que qualquer pessoa deveria tratar a outra, da maneira pela qual espera ser tratada – a famosa *Regra de Ouro* – que, infelizmente, é leiloada como sucata em várias organizações.

As empresas descobrem que é essencial para se diferenciar competitivamente, num mercado globalizado e cada vez mais agressivo, uma política de atração e retenção de talentos. Seus dirigentes sentenciam a seu pessoal de RH: “Este ano, vocês têm que colocar nossa empresa no *Guia das Melhores Empresas para se Trabalhar* da Revista Exame, de qualquer jeito!” O que deveria ser uma consequência de uma postura, princípios, valores e ações cotidianas, ao longo de um maior período de tempo, passa a ser um fim em si mesmo, para o curtíssimo prazo. Uma missão impossível e um desafio inglório para Recursos Humanos que, como Dom Quixote, luta contra dragões imaginários, e outros seres bem mais reais que no dia a dia espezinham, ignoram, desrespeitam seus colegas em escalões inferiores – para de repente esperar que os mal tratados avaliem sua empresa como a terra prometida.

Algumas empresas até que chegam perto de **reter** seus talentos, mas por trocarem uma letra apenas, mudam todo o sentido. Essas empresas conseguem **deter** seus talentos -- presos a um emprego que pode ser a única alternativa para sua sobrevivência ou a uma remuneração elevada que dificulta sua mobilidade, afinal ninguém quer abaixar seu padrão e os que topam fazê-lo encontram ceticismo e desconfiança dos selecionadores de outras empresas. Essas empresas até conseguem deter as pessoas em seus quadros por algum tempo ou, pelo menos, partes das pessoas: suas mãos e sua cabeça, mas o coração, a paixão, já deve ter se retirado há algum tempo.

As empresas falam há décadas que “as pessoas são seu patrimônio mais importante”, que se preocupam em reter seus talentos, mas continuam privilegiando metas de lucro de curtíssimo

prazo, independentemente do custo humano de seus “colaboradores”. Em suas paredes, as empresas afixam quadros reluzentes com a Visão e Valores que devem nortear todas suas decisões, mas no dia a dia, mantêm em seus quadros de pessoal, chefes autocráticos e desrespeitosos porque eles entregam o resultado do curto prazo, a qualquer custo, são os heróis que se sobressaem sobre os desvalidos de poder. E, no máximo, esses chefes recebem alguma leve reprimenda por sua atuação brutal que termina numa brincadeira de *happy hour* gerencial. A brutalidade vira folclore.

Então, caros talentos espalhados pela face oculta das empresas, para serem retidos pelas empresas, preparem-se para diminuir suas expectativas. Não esperem por:

...Uma empresa que lhe dê orgulho, que você adote como seu sobrenome, falando em voz alta para os colegas;  
...Trabalhos interessantes e desafiadores -- você tem um emprego e já deveria estar satisfeito;  
...Tratamento sempre respeitoso e democrático do seu chefe, afinal: *“Manda quem pode e obedece quem tem juízo!”*  
...Critérios justos e transparentes na distribuição de recompensas, muito menos, reconhecimento pelo trabalho bem feito, afinal: *“você não faz mais do que a obrigação!”*  
...Ambiente de camaradagem – isso é para a vida fora das empresas, lá dentro é a Lei da Seleção Natural – a competição predatória e antiética é até estimulada;  
...Oportunidades de aprendizagem de novas habilidades e desenvolvimento de seu potencial – *isso você deveria ter feito na escola.*

Desolador quanto possa parecer, esta é a realidade prevalente no mundo empresarial, senão em seu discurso, certamente em sua prática. Para enfrentar essas frustrações, porém, duas prescrições para o presente e um desafio para o futuro.

No presente, **seja o mais exigente e seletivo possível na escolha da empresa que vai contratar seu talento.** Você deve ser tão inquisitivo e cauteloso nessa escolha como o investidor da Bolsa de Valores que vai decidir onde aplicar sua fortuna – afinal, seu talento é sua maior fortuna, não é? Se encontrar entrevistadores de empresas que estranham e olham feio para você, por estar fazendo perguntas demais, pode estar certo que, como vendedores de carros usados, estão nervosos porque você está descobrindo que aquele carro já bateu, capotou e está desmoronando.

Uma vez dentro da empresa, pense em dedicar todo seu talento no trabalho que lhe couber, independente do nível ou importância relativa na pirâmide organizacional, sem olhar também para o lado ou para cima, mas buscando superar-se diariamente. Pense que você está, a cada dia, construindo um legado profissional e pessoal, formado de conhecimentos, habilidades, atitudes, decisões, iniciativas, escolhas, julgamentos, enfim, atos e idéias que deixarão a sua marca pessoal, e formarão sua imagem profissional. Muito provavelmente, apenas essa postura de contínua auto-superação e uma atuação fundada em valores éticos sólidos, já lhe creditarão a marca de um talento, que as boas empresas estarão procurando reter, as que não o fizerem, não merecem sua frustração.

O desafio para o futuro é que, sendo um talento, em algum momento, você terá sua primeira oportunidade de liderar outras pessoas, plagiando a propaganda: *o primeiro cargo de supervisão a gente nunca se esquece.* Fica o desafio de fazer desta sua conquista, algo inesquecível pelas razões certas, pela capacidade de atrair e reter em sua equipe os melhores talentos que a empresa pode ter, de olhar para os olhos das pessoas que fazem parte de sua equipe e ver o brilho de quem está aprendendo, se desenvolvendo e crescendo, engajado com seu coração e sua mente, para um propósito comum traduzido por sua liderança. Com certeza, dessa maneira, você será um Líder que as pessoas não esquecerão. Enfim, o desafio é para, quando chegar a sua vez, você mudar a história!