

# Os motivos de quem vai embora e a guerra da retenção

*Emprego está difícil. Por isso mesmo, os chefes se surpreendem quando seus colaboradores pedem demissão. A justificativa é a busca de melhores oportunidades e maiores salários. Mas isso é verdade? Artigo Harvard*

**S**usan James é capaz de citar diversos motivos para ter abandonado seu emprego em uma revista norte-americana de circulação nacional. "As oportunidades de progresso não correspondiam às promessas, não havia um plano de carreira claro e minhas opiniões não eram valorizadas", lembra ela. Seu superior não perguntou as razões de sua saída, mas o editor da revista a convidou para um almoço e pediu que a demissionária relacionasse os motivos da decisão. "Eu fui bastante franca na conversa", conta Susan.

Embora as pesquisas confirmem que as razões da demissão de Susan são comuns, a disposição da jornalista em deixá-las claras para seu empregador é bem rara. De acordo com Leigh Branham, autor do livro *The 7 Hidden Reasons Employees Leave: How to Recognize the Subtle Signs and Act Before It's Too Late* (ed. American Management Association), lançado este ano, a maioria das pessoas declara aos profissionais de recursos humanos que está mudando de emprego porque ganhará mais ou porque terá mais oportunidades em outra empresa. Mas, na verdade, 88% dos demissionários tomam essa decisão em decorrência de fatores negativos existentes no local de trabalho, que variam desde a gestão inábil das pessoas a uma cultura de massacre.

Por que isso acontece? Na opinião de Branham, "as pessoas não querem se comprometer com os fatores negativos que motivam a saída. Assim, justificar a decisão com o argumento de mais dinheiro ou melhores oportunidades é uma resposta conveniente, política e que os superiores estão mais dispostos a ouvir".

No entanto, convém que os executivos abandonem a "estratégia de avestruz" e encarem o problema da rotatividade de colaboradores. Nos Estados Unidos, as previsões do Department of Labor (órgão trabalhista norte-americano) dão conta de uma provável falta de mão-de-obra por volta de 2012. [E, no Brasil, os verdadeiros talentos estão cada vez mais escassos, segundo todas as empresas de *headhunting*.]

Para fazer isso de modo consistente, os executivos terão de reavaliar a abordagem adotada para a retenção de recursos humanos. Em muitas empresas, por exemplo, essa questão só ganha importância diante do temor ou da ameaça de que funcionários considerados valiosos estejam pensando em ir embora. Mas a mentalidade desse tipo condena a empresa ao fracasso. Ao não agir antes de instalada a crise, elas desperdiçam

oportunidades de fazer com que seus colaboradores jamais pensem em mudar de emprego.

A guerra da retenção começa já na fase de seleção de pessoal, com o recrutamento de profissionais com talentos e interesses adequados às necessidades corporativas tanto no curto como no longo prazo. E, logo no primeiro dia de trabalho, a empresa deve iniciar a batalha para preservar o novo funcionário em seu quadro, concentrando-se em garantir um ingresso rápido e significativo. Depois do bom começo assegurado, os executivos e especialistas recomendam as seguintes iniciativas:

### 1. Garanta espaço para o crescimento.

Nada é mais frustrante para um colaborador do que descobrir que está fora do páreo. Na Telephia, empresa situada em San Francisco e que fornece informação dirigida ao setor de tecnologia *wireless*, evitar essa sensação tornou-se prioridade no esforço de retenção de funcionários. Os executivos se reúnem três vezes ao ano para avaliar os cerca de 200 colaboradores e as oportunidades de crescimento de cada um. Os gerentes apontam os sucessores para os papéis essenciais, identificam quem tem interesse em promoções e quais os nomes mais indicados para preencher cargos interinos.

"Esse processo de análise permite que a equipe gestora sempre encontre oportunidades de estimular os principais colaboradores. Sem esses encontros, poderíamos deixar candidatos de lado nas promoções internas e nas transferências interfuncionais", revela Sidney S. Gorham, presidente da Telephia.

Para estimular ainda mais o desenvolvimento dos colaboradores, Branham aconselha as empresas a oferecer informação acessível sobre os planos de carreira e os requisitos que favorecem o progresso. Também é importante que os líderes esclareçam a equipe responsável pela estratégia e a direção corporativa sobre a previsão de talentos necessários, de modo que os colaboradores não tenham dúvidas de que há espaço para crescer.

### 2. Aprimore a experiência.

Mantenha o envolvimento de seus subordinados diretos por meio da atuação conjunta para a ampliação das habilidades e da autonomia para fazer mais. Alguns estudos revelam, por exemplo, que os colaboradores que atuam na linha de frente, como os profissionais de venda ou de atendimento ao cliente, têm uma satisfação profissional maior quando seus superiores lhes concedem autonomia e recursos para solucionar na hora os problemas relacionados aos consumidores. "As pessoas querem tomar conta das coisas e ter autonomia e responsabilidade de fazer bem o seu trabalho", assegura Todd Davis, vice-presidente de recursos humanos da unidade de negócios de soluções corporativas da FranklinCovey, de Salt Lake City. "Eu oriento os gerentes a confiar e a conhecer seus colaboradores, e a permitir que cometam erros e que cresçam."

Esse tipo de abordagem trouxe bons resultados a Davis em um emprego anterior, no qual gerenciava os recrutadores na área médica. Ele costumava adotar um estilo controlador e centralizador, mas, quando reuniu sua equipe para conversar sobre motivação, descobriu que "a maioria da discussão se concentrou na falta de envolvimento das pessoas. Por isso, criamos uma equipe de 'boas idéias' e começamos a testar as sugestões trazidas pelos recrutadores. Nem todas deram certo, mas algumas sim, e a equipe ganhou novo ânimo". As pessoas passaram a investir bem mais esforços em seu trabalho e a se sentir mais ligadas a ele porque, segundo Davis, "sentiam-se donas da atribuição e das idéias".

Existem ainda outros modos (mais corriqueiros) de estimular o envolvimento dos colaboradores. "Se estou em uma reunião na qual um profissional se sai muito bem na

condução de uma decisão, eu digo a ele 'O modo como você levou o grupo a decidir foi muito eficiente por tais motivos"', conta Teri Ann Drake, diretora de desenvolvimento de produto da Hallmark Cards, de Kansas City. "Ser clara e agir no momento certo são atributos que valorizo muito."

### 3. Demonstre aprovação.

Ainda que o salário nem sempre seja o principal motivo por trás da decisão de pedir a conta, em geral constitui um fator importante. "A insatisfação salarial está tão associada ao modo como o pagamento ocorre e com as desigualdades internas quanto ao valor propriamente dito", conta Branham. Por esse motivo, muitas empresas preferem atrelar a remuneração mais à criação de valor e menos ao cargo ocupado ou ao tempo de casa. Ao fazer isso, é essencial esclarecer todos os funcionários acerca dos critérios usados para definir "valor". Outras práticas incluem premiar resultados por meio de pagamento variável atrelado às metas da empresa ou dar recompensas em dinheiro como forma de reconhecimento imediato.

Existem também mecanismos não monetários de valorizar os colaboradores. Na sede da Gap, em San Francisco, os corredores e os escritórios são enfeitados com cartões com imagens que representam os principais valores e os comportamentos desejados pela empresa. Os cartões fazem parte de um programa informal de reconhecimento que a Gap desenvolveu no último ano e meio, a fim de promover atributos como integridade, respeito, abertura a novidades, qualidade e equilíbrio.

O sistema permite que os colaboradores expressem seu reconhecimento aos colegas, superiores e subalternos de qualquer setor sempre que alguém demonstra alguns dos atributos desejados. Tricia Link, por exemplo, ex-porta-voz da Gap, enviou um cartão com a frase "Superar" ("Satisfazer e surpreender sempre nossos clientes, acionistas e cada um dos colegas") a um de seus colaboradores em uma reunião da equipe. Além do reconhecimento público pelo bom trabalho, "o programa constitui um valioso meio de associar as atividades diárias dos funcionários com a estratégia da empresa", conta Link.

## Como gerenciar as expectativas dos colaboradores mais jovens

Para manter os colaboradores, os gerentes precisam conhecer os fatores de estímulo. As expectativas dos mais jovens, por exemplo, podem ser bem diferentes das apresentadas por profissionais com mais idade e experiência.

Leigh Branham, autor do livro *The 7 Hidden Reasons Employees Leave*, afirma que os executivos da geração do baby-boom precisam superar seu temor de dar "as chaves do carro" aos mais jovens logo que estes ingressam na empresa. Os que fazem parte da

geração X (nascidos entre as décadas de 1970 e 1980) e os integrantes da geração do milênio (pessoas nascidas entre 1977 e 1995, aproximadamente) não esperam pagar os mesmos tipos de dívidas que seus pais.

E, embora não seja o caso de delegar tarefas para as quais os profissionais não estejam preparados, sempre é possível tentar moldar o trabalho à pessoa em vez de apostar no sentido inverso. "Permita que os mais jovens encontrem maneiras próprias de usar seu talento para fazer as coisas", aconselha o especialista.

### 4. Combata o estresse.

Teri Ann Drake, da Hallmark, empenha-se, com seus colaboradores, para manter o estresse em níveis controlados. "Nosso objetivo é proteger nossa capacidade de produção", esclarece a executiva. Teri se reúne com sua equipe de liderança cada dois meses para "tomar a temperatura e ver como as coisas estão. Usamos essas reuniões para redefinir prioridades", explica. Na condição de defensora de seu grupo, ela conversa com seus parceiros para fazer ajustes nos cronogramas quando necessário.

O estresse dos funcionários é um sintoma de que todas as outras coisas podem ir mal no ambiente

de trabalho. Muitas vezes, espera-se que as pessoas façam mais com menos recursos e em menos tempo, mas outros fatores de estresse são os excessos, a preocupação, a insensibilidade, a inflexibilidade do horário de trabalho e a obrigação de priorizar o trabalho em detrimento da família.

Um modo de solucionar essas questões é iniciar uma cultura de "dar para receber", oferecendo benefícios generosos e ampla variedade de serviços/comodidades, com o objetivo de deixar clara para os funcionários a preocupação da empresa com seu bem-estar. Essa medida está relacionada com um fenômeno sociológico simples: quando a empresa oferece algo aos colaboradores, a maioria deles retribui. Branham sugere que as empresas adaptem esses benefícios a seu *pool* de talentos, com medidas como a criação de uma jornada flexível para profissionais que têm filhos, por exemplo. Outro antídoto é dar autonomia aos executivos para surpreender seus colaboradores com recompensas espontâneas, como um almoço (no qual não se fala em trabalho) pago pela empresa ou ingressos para cinema. Esse tipo de medida, além de aliviar o estresse, estimula a lealdade da equipe.

### 5. Fortaleça as conexões com os superiores.

No nível mais básico, os colaboradores querem saber que a empresa na qual trabalham vai bem uma certeza que garante o emprego e o futuro das pessoas, conta Branham. Nesse aspecto, os funcionários costumam fazer três perguntas em relação à liderança: será que eles estão conduzindo o barco para o rumo certo? Posso confiar no que eles dizem? Eles confiam e contam comigo? Para responder a essas questões, os líderes devem inspirar confiança na equipe demonstrando ter uma visão clara, um plano viável e a confiança na capacidade da equipe em atingir o que é esperado. Além disso, é essencial amparar a teoria com atitudes práticas.

Em 1996, quando Bill Catucci assumiu o comando da AT&T Canadá, era o terceiro profissional a ocupar a presidência em cinco anos. As finanças da empresa enfrentavam dificuldades, com perda diária de US\$ 1 milhão, e o moral dos colaboradores estava em frangalhos. No primeiro dia de trabalho, Catucci foi convidado a falar durante o encontro anual de vendas, realizado em Toronto.

Naquele fim de semana houve uma tempestade de neve tão forte que os vôos foram interrompidos. O executivo então pegou seu carro e partiu para o evento. Chegou depois de dirigir por dois dias, mas sua simples presença enviou uma mensagem poderosa: ele queria promover mudanças e acreditava na importância do contato direto com aqueles que seriam os agentes desse processo. "Esse tipo de atitude

permitiu que as pessoas da empresa se reunissem em torno da proposta, da estratégia e de todas as coisas necessárias para melhorar", afirma o executivo. ●

O artigo foi escrito por Judith A. Ross, colaboradora da *Harvard Management Update*.

## Os verdadeiros motivos dos demissionários

Depois de analisar os resultados de cerca de 20 mil entrevistas realizadas pelo Saratoga Institute, Branham identificou as seguintes razões para a rotatividade de profissionais:

1. Decepção com o trabalho ou com o ambiente profissional.
2. Inadequação à função desenvolvida.
3. Falta de treinamento e de retorno dos superiores.
4. Poucas oportunidades de crescimento profissional.
5. Sensação de desvalorização e falta de reconhecimento.
6. Estresse decorrente do excesso de trabalho ou do desequilíbrio em relação à vida pessoal.
7. Perda de confiança nos líderes.