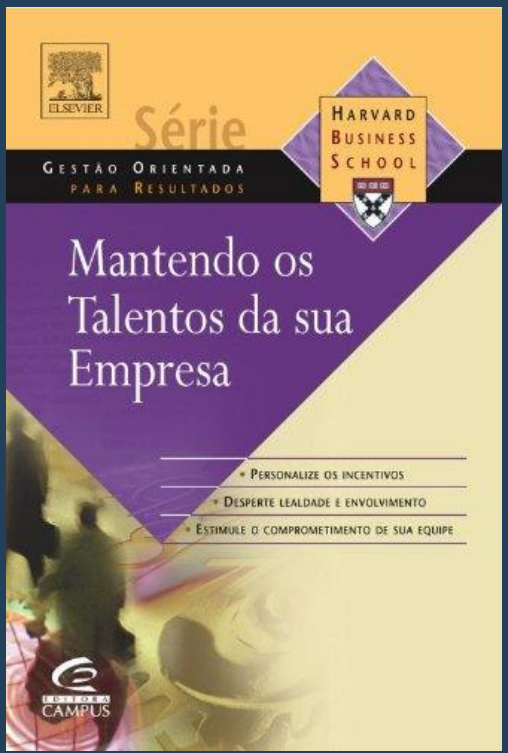

Mantendo os Talentos da sua Empresa

Mantendo os Talentos da sua Empresa
Ano de publicação: 2007
Autor: Harvard Business School
184 páginas
Link para compra: https://amzn.to/2luoBC1

O livro "Mantendo os talentos da sua empresa" (2007) é uma tradução do original "*Retaining Your Best People*" (2006) e faz parte da série "Gestão Orientada Para Resultados" ou "*The Results-Driven Manager*", publicada pela Harvard Business School Press.
A obra traduzida é composta por 17 artigos de diferentes autores que trazem as mais variadas estratégias para aumentar retenção de pessoas dentro das empresas o que o torna bem abrangente e aplicável.
No decorrer dos diferentes artigos, fica evidente que pessoas motivadas e fiéis com a empresa produzem mais e melhor. Dessa forma, o livro busca trazer boas práticas para que seja possível construir um ambiente mais agradável e uma cultura voltada à sustentabilidade da empresa.

Avaliação geral

8

10 Aplicabilidade
7 Inspiração
7 Inovação
9 Impacto no resultado
9 Estrutura

Principais ideias do livro

- Crie estratégias para manter seus funcionários;
- Envolva seus funcionários;
- Crie técnicas personalizadas;
- Obtenha o melhor das pessoas.

Esse livro é indicado para quem?

Indicado para todas as pessoas que buscam a sustentabilidade de um negócio e não querem perder suas informações e seus melhores talentos para concorrência.
Se você também deseja saber como diminuir o *turnover* da sua empresa ou como criar um clima favorável e mais produtivo, mesmo em tempos difíceis, esse livro é para você!

Visão geral do livro

Overview: Crie estratégias para manter seus funcionários

É possível desenvolver habilidades para reter colaboradores. No livro, o autor diz que a estratégia inicial parte, primeiramente, pela atração de pessoas com talentos, continua na habilidade de seleção e na percepção dos sinais de falta de engajamento e, além disso, é enfatizada com a capacidade de oferecer oportunidades para membros evoluírem na vida profissional.

Os artigos que serão resumidos neste *overview* analisam como as habilidades a serem desenvolvidas podem melhorar os resultados de retenção de pessoas dentro da empresa.

Quando você combina uma cultura de disciplina com uma ética de empreendedorismo, obtém a alquimia mágica de grande desempenho.

Primeiro artigo: "Por que a retenção de pessoal deve tornar-se a estratégia principal imediata?"

Paul Michelman, editor da *Harvard Management Update*, nesse texto afirma que os funcionários preferem ficar nos empregos se tiverem oportunidades de crescimento, possibilidade de desenvolver suas habilidades e de progredir na carreira profissional.

Para isso, você deve, dentre outras coisas:

- Aprender o máximo que puder sobre as vontades e projetos futuros dos seus empregados;
- Deixar que seus funcionários saibam que você conta com eles.

Segundo artigo: "Alinhe o capital humano com a estratégia dos negócios: perspectiva dos líderes"

Nessa análise, Cassandra A. Frangos leva em consideração a opinião e os aconselhamentos de três especialistas, são eles:

- Dr. Jack Fitz-enz (autor de *the ROI of human capital* e presidente do instituto Saratoga) que aconselha que as empresas criem metas relacionadas à retenção de pessoas, como o exemplo citado no livro, o custo do *turnover*.
- David Norton (co-criador da metodologia *Balanced Scorecard* e do *Balanced Scorecard Collaborative*) afirma que é necessário desenvolver formas de avaliação e mensuração de desempenho que tenham representatividade na estratégia da empresa;
- Helen Drinan (ex diretora geral da sociedade *for human Resource Management*) aconselha que os responsáveis da empresa saibam bastante sobre o ambiente macro, no qual a empresa está inserida, inclusive os desafios de longo prazo referente ao mercado de trabalho.

Terceiro artigo: “Retenção de funcionários”

Esse texto traz o conteúdo de algumas possíveis práticas de como manter os funcionários na empresa e identificar alguns sinais de desinteresse e desmotivação. Alguns exemplos citados são:

- Para criar um ambiente de trabalho excepcional você deve demonstrar interesse por seus colaboradores, não como funcionários, mas como pessoas;
- Para demonstrar que confia nas pessoas você deve ter uma gestão à vista da estratégia e da administração do empreendimento;
- Para desenvolver atividades excelentes permita que seus funcionários executem tarefas que explorem suas habilidades;
- Para diminuir reclamações desenvolva uma cultura de *feedback*.

Situações que demonstram desinteresse e desmotivação:

- Mudanças no comportamento;
- Chegar atrasado ou mais tarde que o normal;
- Declínio no desempenho.

Além disso, o artigo também traz informações que podem te auxiliar na atração de pessoas para a empresa e na realocação de funcionários ansiosos por mudanças.

Quarto artigo: “Como manter as estrelas de sua empresa”

Esse vai te surpreender!

Você sabia que o salário não é o fator mais importante para que o funcionário se mantenha fiel à organização? Sim, é isso mesmo! Você não leu errado!

Segundo Edward Prewitt, enfatizar demais o salário pode encorajar seus empregados a saírem da sua empresa se tiverem uma oportunidade de um salário maior.

E quais são os motivadores mais importantes para você potencializar, pensou nisso?

Edward afirma que é necessário:

- Desenvolver um bom ambiente de trabalho;
- Possibilitar que seus funcionários desenvolvam novas habilidades;
- Fornecer *feedbacks* construtivos sobre rendimento.

Quinto artigo: “Será que as pessoas querem trabalhar para você?”

Loren Gary, busca, através da listagem de 5 competências fundamentais, analisar como a habilidade influencia na retenção de pessoas. A ordem é a seguinte:

- Consiga atrair o talento certo: Garanta que os candidatos irão gostar da entrevista para não os perderem para a concorrência;
- Busque construir relacionamentos: Insira os novatos na cultura da empresa;
- Opte por estabelecer confiança: Demonstre orgulho, respeito e imparcialidade com seus funcionários, passe credibilidade e desenvolva senso de identidade de equipe;
- Escolha desenvolver seus funcionários: Prefira capacitá-los e busque estimular a melhoria de habilidades e desenvolvimento de outras;
- Desenvolva a marca: Fortaleça a boa imagem da empresa.

Overview: Envolva seus funcionários

Nessa parte, os artigos buscam trazerem técnicas para que você possa envolver mais seus funcionários, ou seja, cativá-los. Por qual motivo? Dessa forma, você reforça o nível de comprometimento deles com a empresa e são de funcionários assim que você precisa, correto?

Sexto artigo: "De quem é a responsabilidade pela satisfação no trabalho?"

Angelia Herrin, nesse texto, chama atenção para as conversas de desempenho.

Ela diz que esses encontros consistem em oportunidade para cativar os funcionários por meio de elogios e de escutar com atenção todas as suas demandas.

Nessas conversas, há possibilidade de você detectar descontentamentos (se isso acontecer, peça que seu funcionário seja o mais específico possível), podendo ainda evitar a saída desse membro da empresa.

Saiba também que se alguém pedir aumento de salário, significa, de acordo com Angelia, que essa pessoa está com vontade de se sentir apreciada por você. Ela sugere que você a convide a fazer uma relação de quais ações representam essa apreciação no trabalho para que você possa executá-las em um segundo momento.

Os gerentes que aspiram ser éticos devem desafiar a suposição de que são sempre imparciais e reconhecer que a vigilância, ainda mais que uma boa intenção, é uma característica definidora de um gerente de ética.

Sétimo artigo: "Como os gestores excepcionais administram pessoas"

Paul Michelman, enfatiza a importância de manter engajados os funcionários mais antigos, pois, na visão dele, a continuidade dessas pessoas impactam diretamente na qualidade do produto/serviço.

Devido ao maior "tempo de casa", eles podem oferecer melhores serviços/produtos para os clientes. Essa ação tem grande relevância na satisfação profissional do seu funcionário, na satisfação do cliente e influencia na rentabilidade da empresa no longo prazo.

Oitavo artigo: "Como orientar e treinar seus funcionários"

Martha Craumer nesse texto traz relevância à prática do *coaching* nas empresas como forma de aumentar a retenção de membros.

Por que isso? Segundo ela, o coaching auxilia seus colaboradores na definição de metas profissionais e pessoais, além de fornecer técnicas para alcançá-las. Ela também informa que empregados que alcançam essas metas, enquanto trabalham para alguém, quase não pensam em sair da empresa.

Além disso, ela cita que o *coaching* é interativo e promove uma oportunidade de conversar de forma aberta com seus funcionários, de modo a evitar ruídos e falta de empatia com determinadas situações.

A autora também alerta que o modo como você reconhece e recompensa o bom desempenho pode influenciar muito na sua capacidade de cativar funcionários talentosos.

Nono artigo: "Reconhecimento e recompensa de funcionários"

Escrito por Bob Nelson, autor de negócios e conhecedor de motivação de empregados, esse artigo traz dicas sobre como proporcionar reconhecimento eficaz:

- Quanto antes você reconhecer o bom desempenho, mais cedo demonstrará a um funcionário que você o admira. Dessa maneira, ele se tornará mais disposto a repetir a boa performance;
- Descubra qual é a melhor forma e o melhor meio (bilhete, carta, email, conversa) de elogiar;
- Fique sabendo que uma palavra de apoio ou um almoço de área é bem recebido na equipe, principalmente em períodos de recessão económica.

Décimo artigo: "*Empowerment* real? Administre os limites"

Nele, Alan Randolph aborda estratégias que visam aumentar a sensação de controle dos seus funcionários sobre as tarefas que executam.

Ele indica tal ação, pois, na visão dele, quanto maior a responsabilidade com o trabalho que executa, maior será o comprometimento com o resultado entregue e, em consequência, com os resultados da empresa.

Como fazer isso? Você pode aumentar, gradativamente, a complexidade das responsabilidades dos seus funcionários assim que observar um clima de desânimo se aproximando.

Overview: Crie técnicas personalizadas

É perceptível que cada funcionário agrega valor à empresa de uma forma diferente, da mesma maneira que cada um possui interesses distintos em relação às suas carreiras. Dessa forma, para que você consiga conquistar a lealdade de todos, suas estratégias de atração e de retenção de funcionários devem ser personalizadas.

Décimo primeiro artigo: “Elementos fundamentais para preservar seus melhores gerentes em um mercado de trabalho apertado”

Marie Gendron afirma que está cada vez mais difícil manter pessoas talentosas nas empresas. Para conseguir retê-las, você deve analisar em quais cargos o salário desempenha um fator crucial e em quais ele não tem essa relevância.

Nos cargos que o salário é crucial, você deve desenvolver estratégia para pagar salários competitivos. Como definir esse valor? Leitura de jornal, consulta às associações de classe, sindicatos ou redes de relacionamento desse cargo.

As funções nas quais o salário não é determinante, considere oferecer aos talentosos participações nos resultados.

Décimo segundo artigo: “Por que as mulheres se demitem - e o que as organizações podem fazer a respeito?”

A autora Kristen Donahue explica a realidade de muitas mulheres que saem de empresas para empreenderem devido à dificuldade de promoção/progresso.

Quer saber como fazer diferente? A autora sugere que você promova a conscientização de igualdade de gênero e se esforce para remover as barreiras “invisíveis” que, infelizmente, impedem os êxitos das mulheres.

Décimo terceiro artigo: “Como manter os funcionários mais velhos”

O texto busca trazer dicas para que você consiga reter os funcionários mais antigos devido à sua confiabilidade, experiência e conhecimento da empresa.

Para isso, você pode:

- Desenvolver estratégias de planos de benefícios personalizados (maiores contribuições para planos de aposentadorias);
- Permitir horários mais flexíveis para essas pessoas (possibilidade de homework ou período parcial);
- Promover autonomia de trabalhar por “conta própria”, ou seja, sem chefes controlando o que fazem a todo momento;
- Conversar buscando saber das necessidades e qual seria uma situação ideal de emprego.

Essas ações tendem a agradar até mesmo aqueles funcionários mais antigos que estão em fase de decisão, pensando se devem permanecer ou não com o emprego atual.

Décimo quarto artigo: “Ache - e mantenha - bons funcionários jovens”

Esse traz reflexões e dicas acerca de como lidar com os mais jovens:

- Para atraí-los, desenvolva proposta de valor, diferenciando sua empresa das concorrentes;
- Para mantê-los, cogite oferecer benefícios pouco usuais (exemplos citados no livro: seguro de carro, de casa, aconselhamento jurídico, boa cobertura de saúde) e tenha trabalhos fluidos que estimulem a inovação, o empreendedorismo e a criatividade.

Overview: Obtenha o melhor das pessoas

Já percebeu que é preciso captar o conhecimento e habilidades dos funcionários para que eles tragam suas ideias para o local de trabalho? Sabe o que isso importa? Quando as pessoas veem suas ideias sendo colocadas em prática na organização, elas se sentem apreciadas e isso gera comprometimento.

Décimo quinto artigo: “extraia as melhores ideias dos funcionários”

Nesse, Alan G. Robinson faz algumas recomendações para que você possa extrair o melhor de seus funcionários. Para isso, ele enfatiza a importância de fazer com que eles tenham pequenas ideias para melhorar o desempenho da organização.

As pequenas empresas levam vantagens se comparada às grandes no quesito inovação. Pois como são menos visíveis aos concorrentes, elas não podem ser copiadas facilmente. Dessas forma, as pequenas ideias oferecem as pequenas empresas vantagens competitivas.

Tenha em mente que os empregados geram maior volume de ideias quando descobrem que suas sugestões anteriores foram utilizadas. Sendo assim, implemente as boas ideias rapidamente e de crédito imediato a quem teve a ideia.

Décimo sexto artigo: “Aguce as forças ou reforce as fraquezas: o que é mais eficaz?”

Melissa Raffoni analisa a importância de aproveitar as habilidades pessoais dos executores de alto desempenho.

Para que você possa ter um melhor resultado do seu funcionário, atender às necessidades da empresa e ainda aumentar as chances de retê-lo, você deve aproveitar suas forças e desenvolver suas fraquezas.

Décimo sétimo artigo: “Quando seus melhores colaboradores deixam a empresa, seu conhecimento também vai com eles?”

Os consultores David Boat e David Smith, da Accenture, trazem essa preocupação com o tema.

Para evitar que isso ocorra, os autores sugerem estratégias para que você consiga captar bastante conhecimento dos colaboradores mais produtivos.

Dessa forma, a primeira etapa é identificar onde estão maiores riscos de perder informações e experiência. Para saber isso, eles sugerem que você responda a uma pergunta: “Se abandonassem sua equipe, que pessoas deixariam a maior lacuna?”

Depois disso, desenvolva um programa de sucessão de cargos, a fim de assegurar que vagas importantes serão preenchidas com pessoas igualmente habilitadas.

Eles sugerem que você use a tecnologia para colher conhecimento e insights dos especialistas para construir uma comunidade online com o objetivo de gerir o conhecimento.

Eles sugerem que você tenha em mente sempre algumas perguntas:

- De que forma você pode demonstrar apreciação pela contribuição que as pessoas fornecem à empresa?;

- Quais ações que são eventualmente desenvolvidas no ambiente de trabalho farão com que as pessoas se sintam mais comprometidas com a equipe e a empresa?;
- O que os melhores colaboradores almejam na vida profissional? (Oportunidades de evoluir em suas carreiras? Uma possibilidade de trabalharem com pessoas que elas gostam? A diversidade em suas tarefas?);
- Como você descobrirá e preencherá esses anseios para conquistar a lealdade dessas pessoas?.

O que outros autores dizem a respeito?

No livro "O Gestor Eficaz", Peter F. Drucker cita os 5 hábitos para uma gestão eficaz e explica, de forma específica, quais são as boas práticas de um gestor para que ele tenha consciência da eficiência de seu trabalho. Não há nada melhor do que motivar seus funcionários a trabalharem na sua empresa sendo um líder mais eficaz, não é mesmo?

O livro de Jim Collins, "Empresas Feitas para Vencer", traz informações pertinentes à razão pela qual algumas empresas têm sucesso. Ele indica que, dentre outras coisas, é preciso ter pessoas disciplinadas nos lugares certos, liderança e uma cultura corporativa definida. Esses itens, como você viu, também são importante para reter os talentos na sua empresa!

Kevin Sheridan aborda o *turnover* de forma mais específica em seu livro "Construindo uma Cultura Magnética: Como atrair e manter profissionais talentosos para criar uma força de trabalho engajada e produtiva". Ele enfatiza boas práticas que as empresas devem ter para manter os membros motivados, engajados e com boa produtividade como, por exemplo, a atração de pessoas certas, a inserção dos novatos na cultura e o estímulo para resolução de problemas.

Certo, mas como eu posso aplicar isso na minha vida?

Com a análise do livro "Mantendo os Talentos da sua Empresa" é possível identificar que, para que você consiga reter o máximo de pessoas boas na sua equipe, é preciso:

- Um trabalho planejado e que se inicia na hora da contratação;
- Uma boa inserção do membro na cultura da empresa (que deve ser forte);
- Desenvolver um clima organizacional saudável;
- Motivar seus funcionários através de desafios que possam ser atingidos;
- Escutar seus colaboradores;
- Promover e pedir *feedbacks*;
- Implementar ideias de seus funcionários;
- Ser transparente quanto à estratégia e gestão.

Se você gostou desse livro, aproveite para conhecer nosso acervo completo com centenas de Pocketbooks dos maiores sucessos nas áreas de gestão, marketing e vendas, liderança, estratégia, desenvolvimento pessoal e empreendedorismo!

Clique e acesse agora: www.pocketbook4you.com

O conteúdo apresentado acima traduz a visão e análise crítica da nossa equipe de redatores, respeitando os fundamentos de propriedade intelectual no Brasil (artigo 8, inciso I). Nenhuma parte do livro está sendo copiada. São conteúdos únicos e exclusivos, sempre dando créditos aos autores e indicando o link para aquisição da obra completa. A PocketBook4You respeita o código de direitos autorais de acordo com o estabelecido na legislação brasileira, Lei 9.610/98. Este conteúdo é de propriedade exclusiva da PocketBook4You e está protegido pela Lei de Direitos Autorais em seus artigos 46, I, (a) e em seu artigo 47, isso porque não se trata de reprodução e também não lhe implicam qualquer descrédito, pelo contrário, o direito moral é protegido e, como ressaltado anteriormente, o leitor recebe um link para adquirir a obra. É proibida a reprodução deste material sem a autorização da empresa.