

## Alta Fidelidade: como se faz para reter talentos

Por José Augusto Minarelli (\*)

Em 2008, a Presidente da Associação de Gestores de Pessoas dos Estados Unidos (SHRM), Susan Meisinger, a maior do mundo, assinalava que o principal competidor das empresas no que dizia respeito à manutenção de um talento era o fato, cada vez mais significativo, de que os jovens talentosos estavam preferindo abrir suas próprias empresas, estimulados pelos avanços das tecnologias de comunicação e informação.

Essa constatação tem passado despercebida pela maioria dos gestores de pessoas no Brasil, onde, talvez, o principal competidor das empresas no que diz respeito à atração e retenção de talentos não tem sido a iniciativa empreendedora das pessoas, mas a busca por emprego público, uma posição considerada mais estável e segura pela maioria das pessoas, até mesmo aquelas com talento de sobra para empreenderem.

Isso significa que tanto nos EUA quanto no Brasil a questão sobre a retenção de talentos envolve o fato de que as pessoas talentosas, de modo geral, não estão se sentindo estimuladas, desafiadas ou realizadas no ambiente corporativo, o que as leva a empreender, como nos EUA; ou buscar outras alternativas de trabalho, como o serviço público brasileiro que, a despeito dos avanços dos últimos anos, ainda tem muito o que fazer no que diz respeito a reconhecimento e valorização do desempenho criativo.

Mas do que reclamam os jovens e nem tão jovens talentos? A principal queixa que tenho ouvido, ao longo de décadas, é o fato de que as organizações são profundamente esquemáticas, normatizadas, engessadas, criando modelos de gestão que aprisionam as pessoas a processos de trabalho muitas vezes sem sentido, que simplesmente não podem ser questionados ou mudados.

Essa baixa flexibilidade organizacional, que obriga pessoas criativas a práticas que elas condenam ou criticam, se traduz em desilusão e busca de alternativas como o negócio próprio, a consultoria, a academia ou até mesmo o serviço público, muito embora esta última opção, atualmente no Brasil, se revele tão ou mais engessada do que a maioria das empresas privadas, mas, ao menos, garante o emprego.

Assim, se é fácil falar da importância de programas de retenção de talentos, sua implementação exige mudanças que a maioria das organizações não está preparada para fazer como, por exemplo, uma profunda revisão da hierarquia, da disciplina, dos valores organizacionais e do modo como as coisas são feitas nas empresas.

É claro que a cultura de nossas organizações, profundamente mediadas pela cultura brasileira, uma cultura autoritária, precisará passar por mudanças significativas para que muitas destas companhias, que precisam de jovens talentosos, consigam mantê-los. Há sinais de alarme no ar quando constatamos que a maioria dos jovens sonha com empregos em empresas como Google, com políticas de gestão de pessoas abertas e democráticas. Esse é o mais claro indício do caminho que as empresas devem seguir quando pensam em retenção de pessoal.

**(\*) José Augusto Minarelli é Presidente da Lens & Minarelli, consultor especializado em Outplacement, com cerca de 30 anos de atuação no mercado.**