

*Aderir à meritocracia é a melhor resposta. Mas as empresas precisam mudar suas concepções e práticas*

---

Nos últimos anos, virou moda nas empresas propagar lemas óbvios e politicamente corretos, como "Talentos são nosso maior patrimônio" ou "Nosso negócio são as pessoas". A valorização dos melhores profissionais virou um discurso comum -- e seria o melhor dos mundos se, em boa parte dos casos, não fosse apenas isso: um discurso. A avaliação é feita pelos mais de 1 100 executivos ouvidos pela consultoria Hay Group, em parceria com EXAME.

De acordo com eles, os sistemas de promoção e recompensa adotados pela maior parte das grandes empresas brasileiras e pelas subsidiárias de multinacionais permanecem antiquados demais para lidar com os anseios profissionais, especialmente daqueles considerados mais talentosos. Um dado da pesquisa chama a atenção. Entre os executivos dispostos a assumir mais riscos -- classificados como os mais irrequietos, empreendedores e fundamentais para as estratégias de longo prazo das empresas --, 15% manifestaram a vontade de sair de seu atual emprego até o final do ano. Outros 20% desejam trocar de empresa -- ou mesmo de carreira -- num prazo de até cinco anos.

O argumento usado para justificar tal insatisfação por um em cada três executivos com perfil de liderança é quase sempre o mesmo: eles (e elas) estão descontentes com a política de recursos humanos das empresas em que trabalham e gostariam de ver mais rapidamente o reconhecimento pelas inovações e pelos resultados que ajudam a trazer. "Por ter autoconfiança em suas habilidades, esses profissionais gostam de mudanças", diz Raquel Arena, consultora da Hay. "Eles precisam de novos desafios para se manter motivados. E isso se reflete na forma como eles esperam ser remunerados."

Além de dimensionar o grau de dificuldade das empresas na retenção de talentos, os especialistas responsáveis pela pesquisa investigaram quais os problemas que transformam boa parte das companhias num ambiente hostil aos empregados mais criativos e eficientes. O descontentamento com o salário -- algo até certo ponto previsível -- aparece entre os principais motivos para a fuga de talentos (veja quadro abaixo). A questão, porém, vai muito além dos valores pagos nos contracheques.

Os profissionais avaliados enxergam problemas graves em toda a política de remuneração das empresas. Entre outras coisas, reclamam da falta de oportunidades para o desenvolvimento profissional (leia-se treinamento), da ausência de critérios claros para a avaliação de desempenho e do não-reconhecimento público dos resultados pelos chefes.

"A maior parte das empresas ainda prefere atrelar melhorias salariais ao tempo de serviço", afirma Mariá Giuliese, diretora executiva da Lens & Minarelli, consultoria especializada em recursos humanos. "Seus responsáveis acreditam que dar aumento a um profissional com pouco tempo de empresa pode tumultuar o ambiente de trabalho. Trata-se da política menos indicada para qualquer negócio que deseje reter seus melhores quadros."

<b>Ambiente hostil</b>
<i>Os motivos que levam os melhores executivos a fugir das empresas</i>
<b>1º</b> - Insatisfação com a companhia
<b>2º</b> - Sentimento de frustração profissional
<b>3º</b> - Não-reconhecimento dos resultados pelo chefe
<b>4º</b> - Regras obscuras de promoção
<b>5º</b> - Falta de oportunidades de desenvolvimento
<b>6º</b> - Ausência de critérios claros para a avaliação de desempenho
<b>7º</b> - Política salarial que não estimula os executivos a lutar pelos objetivos gerais da companhia
<i>Fonte: Hay Group</i>

Estancar a sangria de talentos não é um ato de vontade. Depende, sobretudo, de uma ruptura com práticas ortodoxas e pouco compatíveis com a atual realidade do mercado de trabalho. A meritocracia só dá certo em empresas que realmente acreditam nela -- e que a empregam de forma xiita, sem exceções. O segundo passo é criar instrumentos acurados de avaliação de desempenho individual.

O Real ABN Amro vem passando por esse tipo de processo. Há três anos, o banco adotou um novo plano de gestão de talentos. O objetivo foi agilizar a promoção de funcionários considerados aptos para assumir cargos mais altos na hierarquia da instituição. O processo baseia-se num gráfico, que cruza informações sobre as potencialidades dos funcionários e seu desempenho.

A partir daí são atribuídas notas de 1 a 9. A grade passa pelo crivo do chefe direto do funcionário e também dos administradores de outras áreas, que estabelecem um plano para cada profissional, de acordo com sua classificação. Dos 28 000 empregados do banco, cerca de 8 000 já passam por esse processo de avaliação. "O desempenho individual dos funcionários melhorou desde a implementação do programa", afirma Lilian Guimarães, diretora executiva de recursos humanos do Real. "Eles estão mais conectados com o que fazem, pois sabem que serão reconhecidos sempre que gerarem resultados positivos."

Existem outras maneiras de recompensar os funcionários mais produtivos sem passar pelo reajuste do salário fixo ou pela promoção. Cada vez mais empresas adotam, por exemplo, os incentivos de longo prazo (ILP), um nome bonito para os bônus por metas atingidas. A maioria dos planos estabelece que os valores sejam depositados numa espécie de poupança, que não pode ser sacada imediatamente. Na construtora Odebrecht, a partir do quinto ano de casa os executivos passam a ter o direito de retirar, anualmente, 10% do saldo total da poupança.

Adotada neste ano, a política ainda é restrita aos 80 principais executivos do grupo. "A idéia agora é estendê-la aos demais funcionários", afirma Guilherme Abreu, diretor de organização e pessoas da Odebrecht.

O clima interno das companhias -- e sobretudo a perspectiva de desenvolvimento profissional -- pode ser outra poderosa forma de retenção de talentos. "Já recebi boas propostas de outras montadoras, mas não tive interesse em deixar meu trabalho", diz Arthur Martins Júnior, de 27 anos, designer da Volkswagen. "Estou satisfeito com o investimento que a empresa vem fazendo na minha formação." Martins começou na empresa como estagiário em 2000, foi efetivado um ano depois e hoje participa de projetos importantes, como o da remodelação do Gol, principal produto da montadora. No ano passado, foi enviado à Alemanha para um estágio de três meses no departamento encarregado de detectar tendências de modelos de carros para países emergentes. Até o final deste ano, deve embarcar de novo para um estágio na matriz da Volkswagen. Dessa vez, para um período mais longo -- no mínimo, seis meses.

Tão óbvio quanto a importância dos talentos para o presente e o futuro das empresas é o dano que a incapacidade de retê-los provoca. Segundo um estudo recente do Corporate Executive Board, um profissional considerado acima dos padrões apresenta produtividade 12 vezes superior à de um colega mediano.

Perder um profissional desse tipo significa, quase sempre, abastecer de talento a concorrência. A competição para atrair os melhores profissionais do mercado é intensa e os métodos para vencer a batalha cada vez mais ousados. O caso da Interwoven, empresa de software da Califórnia comandada por Martin Brauns, é um exemplo de até onde a guerra pode ir. Há seis anos, a empresa enfrentava dificuldades no recrutamento de bons quadros.

A concorrência na área de tecnologia, estimulada pelos fartos investimentos na onda da internet, era brutal. Diante disso, Brauns passou a oferecer no pacote de contratação um modelo BMW Z3, cotado a 30 000 dólares, aos engenheiros que passassem pela seleção. Graças a esse tipo de isca, conseguiu recrutar 20 dos melhores profissionais da área nos Estados Unidos.

Os prêmios para a atração de talentos crescem conforme o tamanho das empresas envolvidas na disputa. O Google e a Microsoft protagonizaram uma recente e ruidosa batalha por um único talento do mercado de tecnologia. O homem em questão era Kai-Fu Lee, então vice-presidente corporativo da Microsoft. A disputa chegou à corte dos Estados Unidos. Ao tornar-se vice-presidente da Microsoft, em 2000, Lee assinou um contrato em que se comprometia a não trabalhar, pelo período de um ano, em nenhuma concorrente da Microsoft caso saísse da empresa.

O Google bancou a briga para ter Lee. E ganhou. Para chefiar o escritório da companhia na China, além do salário de 250 000 dólares mensais, ele receberá bônus de 1,5 milhão depois de seu primeiro ano de trabalho e 20 000 ações do Google, cotadas hoje em quase 6 milhões de dólares. Além de roubar talentos da concorrência, o Google tem um programa agressivo de retenção de seus melhores profissionais.

Para estimular a inovação, os funcionários podem dedicar 20% de seu tempo a qualquer projeto de sua escolha, não necessariamente ligado ao trabalho. Foi de idéias assim que nasceu o Orkut, um dos maiores sites de relacionamento da internet. No pacote de benefícios estão incluídos também a possibilidade de levar o animal de estimação para o escritório e uma viagem anual para uma estação de esqui (ou para um resort se o escritório ficar em um lugar mais quente). São políticas desse tipo que fizeram do Google um exemplo de como se transformar num pólo de talentos.