



RETENÇÃO DE TALENTOS: GUIA PRÁTICO PARA MANTER OS MELHORES PROFISSIONAIS NA EMPRESA

| | |
|--|----|
| Introdução..... | 3 |
| Quais são os desafios enfrentados na retenção de talentos? | 5 |
| Quais são os efeitos de não investir na iniciativa? | 8 |
| Então, o que fazer para reter os melhores talentos? | 10 |
| Conclusão..... | 19 |
| Sobre o Sebrae..... | 21 |



INTRODUÇÃO



Atualmente, a maioria das companhias já entende que **a força de trabalho representa o ativo corporativo mais valioso**. No entanto, no dia a dia, quem não dá a devida atenção à retenção de talentos, geralmente, acaba enfrentando dificuldades em todos os aspectos do negócio. Afinal, **são as pessoas que formam a equipe as responsáveis por fazer um projeto empresarial realmente acontecer**.

Ou seja, é preciso investir tempo, esforço e recursos no time para que os seus membros possam entregar resultados superiores. Mais do que isso, na prática, trata-se de uma relação de interdependência, na qual todos só têm a ganhar com a implementação de estratégias voltadas à valorização do quadro de pessoal.

Então, considerando a relevância do tema, neste e-book, explicamos como conduzir ações efetivas que visam a manter os melhores profissionais na organização. Boa leitura!





**QUAIS SÃO OS DESAFIOS ENFRENTADOS
NA RETENÇÃO DE TALENTOS?**



Você já percebeu que — embora a conscientização da importância da força de trabalho venha aumentando, como dito — **a retenção de talentos ainda não é uma prioridade em 100% das empresas?**

Seja pelo excesso de demandas, seja pela falta de preparo da gestão para lidar com o assunto, seja por uma crença voltada a uma não valorização desse elemento, o fato é que o cenário acaba gerando inúmeras dificuldades.

Em meio a esses desafios, está a **necessidade de motivar, de engajar e de envolver os colaboradores em prol dos objetivos organizacionais**. Até porque a promoção de tal comprometimento está diretamente relacionada ao desempenho e à produtividade.

Ainda nesse contexto, outro entrave a ser superado envolve a **falta de capacidade que muitos negócios têm de serem vistos como uma marca empregadora forte e atraente**. Afinal, mudanças internas frequentes tendem a indicar que existem problemas no ambiente de trabalho.

Nesse sentido, benefícios, salários e oportunidades de crescimento impactam positivamente a imagem corporativa. Ou seja, **para haver a manutenção de um time competente, é imperativo garantir que ele seja valorizado**. Contudo, a concretização dessa medida nem sempre é tão fácil, concorda?

Indo além, a pouca oferta de uma mão de obra especializada no mercado provoca certa competitividade com os demais empreendimentos, acarretando um aumento inorgânico da remuneração — **o que, em muitos casos, dificulta o gerenciamento dos custos**. Inclusive, o propósito de reter os melhores profissionais também implica adversidades devido à mentalidade vigente, cuja visão é de que só os trabalhadores são dependentes do empregador.

Entretanto, como introduzido, a relação é uma via de mão dupla, abrangendo vantagens para ambas as partes. Por fim, é válido destacar que **contar com gestores que tenham um perfil de liderança está cada vez mais difícil**, haja vista que a alta rotatividade impede o desenvolvimento de líderes internamente, enquanto a sua disponibilidade para contratação se mantém pequena.





QUAIS SÃO OS EFEITOS DE NÃO INVESTIR NA INICIATIVA?



É interessante pontuar que os desafios para efetivar a retenção de talentos estão diretamente ligados aos efeitos de não investir na estratégia. Afinal, **essa atitude negligente causa diversas dificuldades a serem contornadas pela área de gestão de pessoas, a começar pela questão da [produtividade](#)**. Se engajar, motivar e envolver a força de trabalho é difícil, não dando atenção a isso, o desempenho dos profissionais será insignificante. Da mesma forma, a qualidade das funções exercidas será afetada pelo desânimo do time.

A perda de bons colaboradores também ocorre em decorrência desse quadro e em razão da ausência de valorização, fazendo o empreendimento precisar constantemente atrair novos candidatos para suprir as suas demandas. Outro ponto que requer atenção diz respeito aos **custos das frequentes trocas de pessoal, que são superiores aos da manutenção de uma equipe a longo prazo**, mesmo que seja necessário oferecer aumentos e promoções nesse período.

Na verdade, a lógica é bastante simples: só os desligamentos e as contratações já somam valores relativos a indenizações, processos seletivos, treinamentos etc. mais elevados — sem contar com as perdas cotidianas na atividade laboral pela falta de colaboradores. Aliás, **é no dia a dia que vemos os maiores danos causados por uma taxa de rotatividade alta**, já que os processos perdem a fluidez, e o capital intelectual da corporação não se fixa a fim de servir de base para boas decisões.

O cenário atrapalha (e muito!) os resultados corporativos e a própria capacidade de criar um ambiente agradável, que posicione a marca empregadora de maneira positiva frente a um mercado de trabalho tão competitivo quanto exigente. Do ponto de vista estratégico, **não fidelizar os talentos que trabalham no empreendimento afeta a sustentabilidade do negócio**, pois dificulta a continuidade de projetos e o desenvolvimento de soluções inovadoras que respondam às reais necessidades específicas da corporação.



**ENTÃO, O QUE FAZER PARA RETER
OS MELHORES TALENTOS?**

Diante dos obstáculos da retenção de talentos e da necessidade de evitar os seus efeitos negativos, **as empresas precisam agir**. A seguir, elencamos ações-chave a serem implementadas em prol desse objetivo.



Não trate o feedback como algo secundário

O feedback — ou a falta dele — é sempre uma questão em discussão nas empresas. Enquanto informações indevidamente colocadas e/ou um foco voltado só a aspectos negativos da conduta do talento tornam essa prática uma mera crítica que não agrega valor à carreira do profissional ou ao resultado buscado, **o silêncio igualmente não auxilia a retenção dos integrantes do quadro de pessoal**.

Para o atingimento desse propósito, é preciso construir uma cultura em que esses retornos sejam vistos como oportunidades de melhoria e, inclusive, como situações que viabilizam o reconhecimento de avanços, de pontos fortes e de boas entregas. No entanto, a implementação de tal modelo requer a preparação da liderança para se comunicar com cada perfil de profissional que compõe a organização no intuito de **fomentar uma relação de transparência e de segurança**.

A escuta ativa é um exemplo de conduta a ser adotada. A técnica envolve a realização de perguntas para haver clareza do que está sendo exposto pelo ouvinte e/ou para conferir se ele está compreendendo o que vem sendo trazido para a conversa. Ou seja, trata-se de assegurar que o feedback não implicará mal-entendidos de parte a parte.



Ofereça benefícios e recompensas

Salários e benefícios são outros aspectos nos quais as empresas precisam trabalhar para que os seus colaboradores se sintam valorizados. Além de pagar uma remuneração justa e compatível com a função exercida, a disponibilização de incentivos por desempenho ou de bônus é uma contrapartida financeira que gera bons efeitos.

O ideal é criar uma iniciativa em que atingir determinadas metas dê direito a bonificações. Um exemplo válido envolve os programas de participação nos lucros e nos resultados (a “famosa” PLR), já que demandam clareza quanto ao que fazer e em relação aos retornos que podem ser esperados pela força de trabalho.

No campo dos complementos à remuneração, também **é essencial que o pacote de vantagens esteja de acordo com as necessidades de cada um dos membros do time** para que a retenção de talentos realmente ganhe com a estratégia. Como bons exemplos, podemos citar:

- plano de saúde para o colaborador e para os seus dependentes;
- ajuda de custo e descontos voltados ao ensino;
- auxílio-creche, auxílio home office, auxílio-alimentação e vale-transporte;
- convênios com supermercados, farmácias, academias, clubes e empreendimentos culturais;
- consultorias jurídicas, contábeis e psicológicas.

Por fim, as recompensas ainda podem incluir reconhecimentos não monetários, como elogios e destaques ao esforço do trabalhador de forma pública. Além disso, **promoções combinam ambos os aspectos para gerar uma distinção positiva de quem “faz por merecer” uma oportunidade de crescimento.**



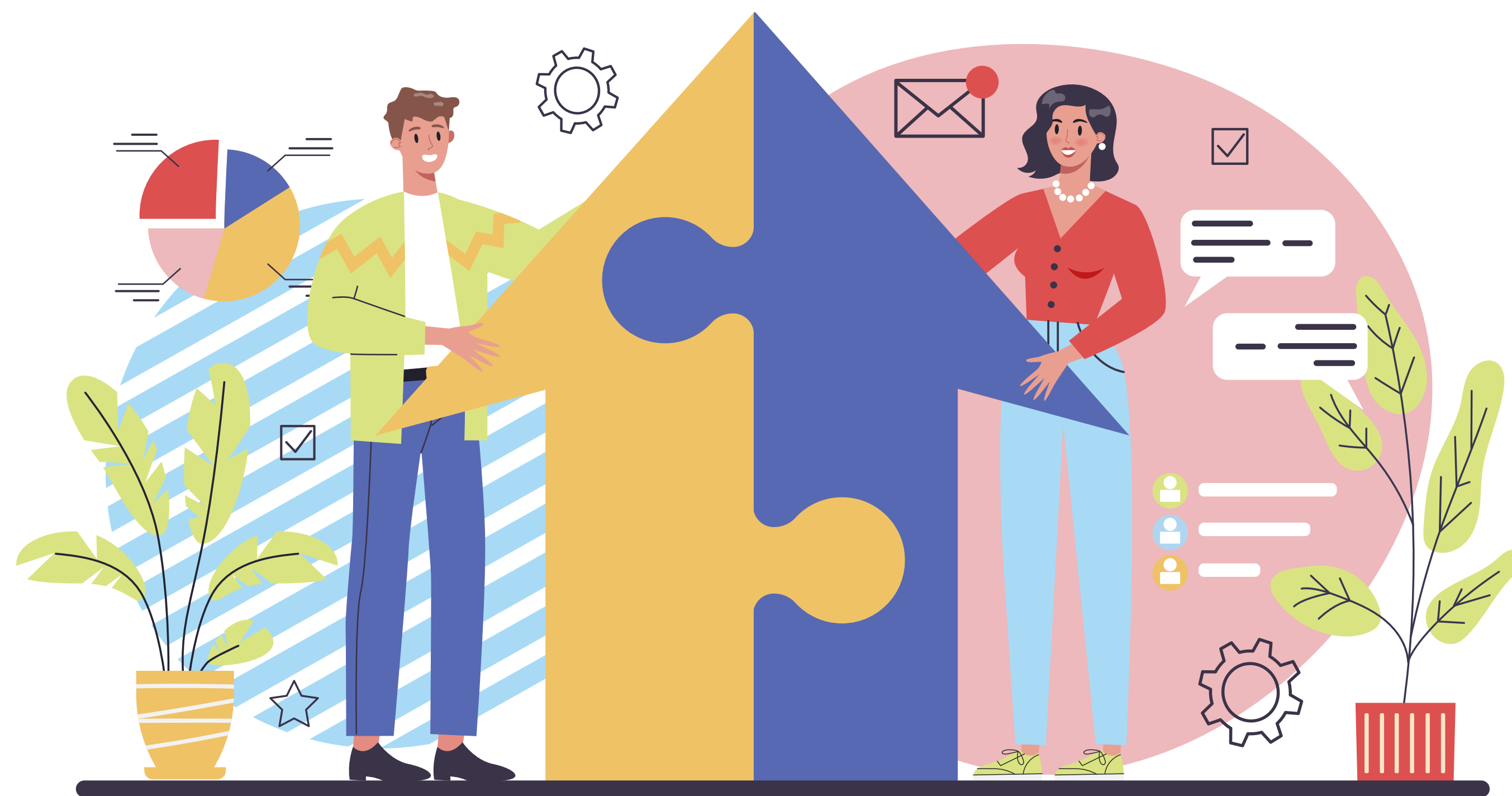
Promova o desenvolvimento dos colaboradores

Os treinamentos são outro exemplo de ação ganha-ganha — em que ambas as partes são beneficiadas. **O colaborador se posiciona para ter acesso a mais oportunidades de carreira por adquirir novas competências, e a empresa passa a contar com um membro ainda mais capacitado para compor o seu time.**

Inclusive, o que torna essa ação um bom caminho para a retenção de talentos é a sua capacidade de fazer o trabalhador se sentir prestigiado pela possibilidade de se qualificar profissionalmente. Como efeito direto desse tipo de iniciativa, ele tende a valorizar o empregador e permanecer na organização.

Palestras, cursos e até mentorias são excelentes opções para montar um projeto educacional dentro do empreendimento. Aliás, essa última categoria oportuniza a utilização do próprio quadro funcional para conduzir as capacitações, já que a ideia por trás da medida é de que os integrantes com mais experiência apoiem, ajudem e ensinem quem ainda não tem.

Então, no intuito de formatar uma boa proposta, os planos de desenvolvimento individual (PDIs) devem associar essas ofertas ao progresso da companhia, servindo como um guia para identificar quais conhecimentos e habilidades são necessários para a conquista de uma promoção.





Atrele os resultados ao plano de carreira

Um plano de carreira adequadamente estruturado é algo que não deve faltar em uma empresa que quer garantir a retenção de talentos. Entretanto, não basta esclarecer quais são as oportunidades de progresso e o que cada posição exige, pois é preciso que o processo de evolução funcione na prática.

Ou seja, as promoções devem estar atreladas aos resultados corporativos e ao desenvolvimento do colaborador. Assim, os interessados não só poderão visualizar o caminho e traçar um planejamento para atingir os seus objetivos, mas também terão confiança na lisura da corporação.

Os empreendimentos que melhor usam essa ferramenta a tornam um atrativo para novos colaboradores. Nesse caso, o fundamental é apresentar bastante transparência quanto à proposta, permitindo que quem visa a uma oportunidade profissional na empresa já tenha uma ideia de onde pode chegar.

Cuide da qualidade de vida do colaborador

Ainda que separar o âmbito pessoal do profissional seja uma prática esperada no mundo empresarial, agir em prol de assegurar o equilíbrio entre esses aspectos e dar atenção à saúde física e mental dos trabalhadores é um meio de dar um passo além para reter os melhores talentos. **Isso implica a adoção de ações com foco na qualidade de vida dos profissionais.**

A iniciativa envolve desde proporcionar um ambiente ergonômico até garantir a delimitação entre a hora de trabalhar e o período de descansar, passando, claro, por oferecer benefícios que facilitem o acesso a meios de manutenção do bem-estar. Um bom exemplo é a disponibilização de refeições balanceadas no próprio local de trabalho, evitando o “corre-corre” do horário de almoço e garantindo uma nutrição adequada.

No dia a dia, **o acolhimento das diferentes realidades também é um diferencial.** A atitude deve partir da [liderança](#) em prol de fortalecer o vínculo com os membros do time. Mais do que isso, a medida permite mapear oportunidades de atuação e potenciais situações de estresse em desenvolvimento.





Garanta um ambiente de trabalho positivo

Outro aspecto que contribui para a retenção de talentos, melhorando a qualidade de vida do quadro de pessoal, é o ambiente de trabalho. Afinal, são cerca de 44 horas semanais — aproximadamente oito horas por dia — convivendo com os colegas e os gestores. No entanto, essa construção depende do alinhamento de alguns pontos, como:

- **a cultura organizacional**, pois a mentalidade em vigor na empresa é o que rege tanto as relações interpessoais quanto as normas funcionais, posicionando-se como o principal elemento para criar um local respeitoso, confiável e sem toxicidade;
- **a liderança**, já que mais do que orientar, organizar e delegar as tarefas, cabe aos líderes dar o exemplo de como se portar, identificar a origem dos problemas internos, bem como resolver os conflitos que colocam o bom andamento das rotinas em risco;
- **a comunicação**, haja vista que ser transparente é essencial para que os trabalhadores se sintam seguros e atinjam um alto nível de alinhamento, gerando fluidez nos processos, ações proativas e maior resolutividade;
- **a colaboração**, afinal, apoiar o esforço coletivo e não a competitividade promove um senso de pertencimento que a maioria dos profissionais aprecia, também reduzindo a ansiedade, ampliando a motivação e aumentando as chances de novas soluções surgirem.

Escale bem o time

Colocar a pessoa certa no lugar certo não só afeta a qualidade e a produtividade, mas também interfere nas relações entre os membros do grupo de trabalho, reduzindo atritos. Como consequência, a retenção de talentos deixa de enfrentar esses obstáculos.

Já no momento do processo de recrutamento e seleção (R&S), é preciso avaliar tanto conhecimentos técnicos — para que sejam mais bem aproveitados — quanto [habilidades interpessoais](#), visando ao enquadramento do profissional na equipe. O primeiro passo é deixar claro no anúncio da vaga em aberto o perfil desejado. A seguir, a estrutura de avaliação deve abranger metodologias que verifiquem o alinhamento do candidato com a cultura e com os valores da organização.

Após a contratação, o *onboarding* é uma etapa decisiva para que quem está entrando se integre ao time e ao empreendimento. Nessa fase, o treinamento é uma ferramenta muito útil para o atingimento desse objetivo.



Crie estratégias para acompanhar a retenção de talentos

Muito mais do que acompanhar os dados acerca da rotatividade como uma das muitas métricas de Recursos Humanos, **os aspectos que favorecem ou não a retenção de talentos precisam ser vistos com frequência e a fundo**. Uma forma de fazê-lo envolve conduzir pesquisas de clima organizacional. Afinal, a partir dessa medida, tornam-se evidentes problemas que fazem com que os bons colaboradores busquem novos empregos.

Desde atritos entre os trabalhadores e/ou com a liderança até a falta de reconhecimento, as dificuldades no dia a dia de trabalho e as tendências que levam ao adoecimento mental — incluindo o [Burnout](#), o aumento dos níveis de estresse etc. — podem ser mapeados dessa forma. Inclusive, as perguntas situacionais são bastante eficientes para identificar tais quadros. Além disso, elas servem para indicar onde a organização precisa agir com urgência e quais pontos estão indo bem dentro da estratégia de retenção.





CONCLUSÃO



A retenção de talentos não é algo fácil de se garantir. Afinal, os desafios enfrentados para consolidar uma estratégia nesse sentido são os mais diversos. No entanto, não agir promove ainda mais dificuldades, **uma vez que os seus efeitos afetam até a capacidade do negócio de crescer e de se perpetuar.**

Este e-book lista as principais ações para viabilizar esse objetivo. Ao colocá-las em prática, o seu empreendimento só terá a ganhar, **formando um grupo de trabalho eficiente e engajado para levar a sua empresa ao próximo nível de sucesso.**





O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de Pernambuco é uma entidade privada sem fins lucrativos, agente de capacitação e de promoção do desenvolvimento, criado para dar apoio aos pequenos negócios. Desde 1972, trabalha para estimular o empreendedorismo e possibilitar a competitividade e a sustentabilidade dos empreendimentos de micro e pequeno porte.

Para garantir o atendimento aos pequenos negócios, o Sebrae em Pernambuco atua em todo o território estadual. Além da sede no Recife, a instituição conta com mais 5 unidades espalhadas pelo Estado. Com foco no estímulo ao empreendedorismo e no desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios, o Sebrae atua em: educação empreendedora; capacitação dos empreendedores e empresários; articulação de políticas públicas que criem um ambiente legal mais favorável; acesso a novos mercados; acesso à tecnologia e inovação; orientação para o acesso aos serviços financeiros.

