



### POR NEUZA CHAVES

PROFESSIONAL MASTER COACH, MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO PROFISSIONAL, PEDAGOGA, PÓS-GRADUADA EM PEDAGOGIA EMPRESARIAL, RECURSOS HUMANOS, ESPECIALISTA EM GESTÃO EMPRESARIAL E RECURSOS HUMANOS. É CONSULTORA SÊNIOR ADVISOR DA FALCONI CONSULTORES DE RESULTADO, ATUANDO EM DIVERSAS EMPRESAS DOS SEGMENTOS PÚBLICO E PRIVADO. NEUZA É AUTORA DOS LIVROS *SOLUÇÕES EM EQUIPE*, *CADERNO DE CAMPO DAS EQUIPES DE MELHORIA* E *ESCULPINDO LÍDERES DE EQUIPES*; TAMBÉM COAUTORA DOS LIVROS *GESTÃO PARA RESULTADOS NA EDUCAÇÃO*, *MÉTODO DE SOLUÇÃO DE PROBLEMAS EM GRUPO NA EDUCAÇÃO*, *ÍNDICE DE FORMAÇÃO DA CIDADANIA E RESPONSABILIDADE SOCIAL* E *GRADUAÇÃO PARA O MERCADO DE TRABALHO*

✉: contato@falconi.com

## TURNOVER – COMO GERENCIÁ-LO?

**M**arcos era considerado um talento promissor na empresa X. Após cinco anos de casa, solicitou seu desligamento. Todos ficaram surpresos, ainda mais por ter ido diretamente ao RH sem antes conversar com seu líder. Esse, por sua vez, sentiu-se traído e negou-se a participar da entrevista de desligamento, a qual foi realizada por uma profissional de RH, Ana, que não conhecia Marcos.

Abaixo um trecho da entrevista entre Marcos e Ana:

**Ana** – Marcos, temos aqui um formulário com algumas perguntas. Precisamos de suas respostas para darmos sequência ao seu processo de desligamento. O objetivo é saber as razões do seu pedido de demissão.

**Marcos** – Antes de responder às perguntas, você poderia me dar algumas informações? Por que somente agora, que estou saindo, a empresa quer me ouvir e registrar minhas insatisfações? Você poderia me dizer quantos colegas que fizeram comigo o processo seletivo saíram nos últimos dois anos?

**Ana** – Infelizmente, no momento, não tenho essas respostas.

**Marcos** – Estou perguntando isso porque temos um grupo no WhatsApp e sei que apenas dois ainda estão na empresa.

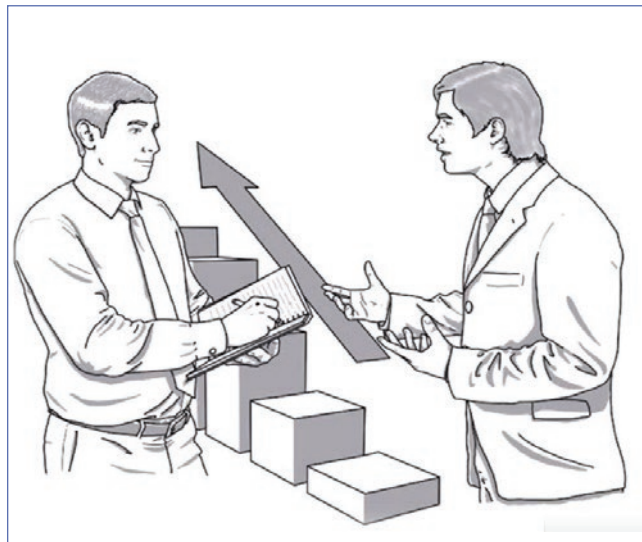
**Ana** – Entendi. Voltando ao ponto: quais são as razões da sua saída?

**Marcos** – Então, como eu estava dizendo, nosso grupo troca muitas ideias, e minhas razões são muito parecidas com as dos colegas que saíram antes de mim. Não sei o que vocês fazem com essas informações, Ana, mas nesses cinco anos, passei por três líderes nesta empresa. Segundo minha percepção, eles estão sempre muito ocupados com o trabalho e não têm tempo para a equipe. Eles até sabem o que fazemos de errado, mas não nos orientam, não procuram saber se estamos satisfeitos, não nos desafiam, não nos reconhecem. Enfim, a empresa tem incentivos corporativos interessantes, mas o jeito como nossos chefes nos tratam é desestimulante.

Analisando esse trecho da entrevista, faça referência a um impor-



FONTE: LIVRO MERITOCRACIA, NEUZA CHAVES (2017)



tante estudo do Gallup com 80 mil gerentes em 400 companhias. Chegou-se à seguinte conclusão: a empresa não consegue reter seus talentos apenas oferecendo atraentes pacotes de benefícios e políticas de valorização, porque bons profissionais têm consciência de seu valor no mercado. Observa-se que, muitas vezes, cuida-se com esmero do recrutamento, mas descuida-se da adaptação e do desenvolvimento das pessoas. É incoerente investir tantos recursos para selecionar e recrutar as pessoas mais adequadas à organização e depois confiá-las a gestores que não ocupam a cadeira do líder.

Gestores que demonstram arrogância e descrença nas pessoas provocam *turnover* alto e ainda se esquivam de saber as causas reais. Pessoas que, como Marcos, vão além de suas rotinas, não se submetem a comportamentos desrespeitosos que os impeçam de crescer. O líder precisa se aproximar dos liderados, conhecê-los melhor e ser digno da confiança deles, para, assim, ser respeitado ao propor um desafio e dar *feedback* ou reconhecimento. Pessoas talentosas devem ter um espaço diferente da rotina. Só assim podem sair da caixa, criar e alimentar seu brilho nos olhos. Se essas pessoas fazem a diferença na empresa, devem ser também diferenciadas pelo seu mérito. Esse é o principal fator da meritocracia.

Os líderes imediatos, como embaixadores das políticas da empresa – como remuneração variável, bônus e promoções –, precisam saber comunicá-las como conquistas e utilizá-las para inspirar seus liderados. Além disso, a retenção de pessoas-chave para o negócio requer uma agenda de ações próprias e indelegáveis, como estabelecer desafios, orientar, desenvolver, dar *feedbacks* construtivos, inspirar e reconhecer. Ao demonstrar seu interesse genuíno pelas pessoas e seus sonhos, propor-se a ajudá-las a transpor seus *gaps* e apoiá-las em seu crescimento, o líder conseguirá cativá-las e não as perderá por salários ou outros fatores.

As análises que temos conduzido para entender os motivos da rotatividade de pessoas-chave atestam que é insuficiente considerar apenas as entrevistas de desligamento. Na verdade, faz-se necessária uma imersão desde o processo de recrutamento, pois a falha pode estar na porta de entrada. Pode ser também que o funcionário goste do que faz e seja engajado, porém queira vivenciar experiências diferentes, como se dedicar a uma atividade

de voluntariado ou a um empreendimento próprio, estudar fora ou mesmo ter um período sabático.

Para ajudar as organizações a gerenciar o *turnover*, adotamos um modelo baseado nas necessidades definidas pelo estudioso americano Abraham Maslow. Inicialmente, identificamos o tamanho do problema e, depois, o quantificamos. Estabelece-se uma meta e quantifica-se o custo da perda – o que sempre assusta os dirigentes da organização.

Posteriormente, listamos todos os programas, as políticas e as ações vigentes na organização, associando-as ao grupo de necessidades de Maslow. Analisando as informações disponíveis, procuramos identificar as causas do elevado *turnover*. Para reforçar a análise, formamos grupos focais, envolvendo o público-alvo, gerentes e liderados. Ao final, nasce o plano de ação com atividades rápidas e outras cuja implementação exige maior tempo. Exemplos de ações:

- treinamento dos gestores para que aprendam habilidades de liderança e virem a chave de técnico para líder;
- revisão do processo de recrutamento e seleção;
- coerência entre o que se promete e o que se realiza;
- clareza da prática da meritocracia;
- iniciativas para melhorar a reputação da empresa;
- revisão da remuneração;
- melhoria do conforto e bem-estar dos funcionários;
- programa para ouvir os empregados com mais frequência;
- atuação sobre as “panelinhas”;
- fortalecimento da posição do RH;
- programa de reconhecimento focado nas necessidades do público-alvo.

Reforço que, se o *turnover* indesejado é um problema importante para a organização, requer uma pauta da alta administração, do RH e dos principais dirigentes, além de uma equipe para levantar as causas e envolver o principal público-alvo. A parceria da Falconi com algumas organizações tem gerado resultados surpreendentes.

Uma análise profunda faz toda a diferença. O RH, o CEO e outros que tomavam decisões isoladas com base em intuição ou em algum evento que os incomodava passaram a entender que não mais se gerenciam as pessoas “de ouvido”. É preciso método. Conhecendo as insatisfações, as expectativas e os sonhos dos funcionários, é possível agir antes que decidam sair da empresa. ■

O conteúdo da coluna Liderança é produzido pela FALCONI Consultores de Resultado, uma das maiores consultorias de gestão do país. Envie suas perguntas, dúvidas ou sugestões para [falconi@maquinacohnwolfe.com](mailto:falconi@maquinacohnwolfe.com)

