

## ROBERTO VENTURA BATENDO PONTO

\* roberto.ventura@efix.com.br



DIVULGAÇÃO

# Retenção de talentos

Em tempos de empregabilidade alta e pouca gente disponível no mercado, é momento de as organizações começarem a diminuir turnover e garantir que aqueles talentos – muitas vezes atraídos a peso de ouro – permaneçam na empresa e tragam o retorno esperado.

Como é que se retém um talento? Engajando esse profissional com a cultura organizacional da empresa e com a importância do seu trabalho para o grupo. Em artigo publicado no ano passado, a *Forbes* forneceu interessante definição, que vale a pena ser citada aqui: “Engajamento é o compromisso emocional que o profissional tem com a organização em que trabalha e com seus objetivos”.

Isso significa que essa pessoa não vai trabalhar somente para receber seu salário, ou para ser promovida, mas estará mais satisfeito e envolvido com o seu trabalho se estiver alinhado com as metas da corporação. E para se engajar pessoas, é preciso ter um ambiente de fomento ao crescimento, transparente e movido pela meritocracia.

E eis aqui um bom motivo para você apostar em um programa de retenção de talentos e engajamento: uma pesquisa realizada pela Gallup e publicada em 2012 mostra uma relação direta entre o nível de engajamento dos empregados e a performance global da organização: quanto maior o engajamento, maior é a performance da empresa. E, de acordo com a *Forbes*, ao menos 25%

dos talentos são, na verdade, profissionais desengajados, e que planejam deixar a empresa. Como engajar esses funcionários com alta performance e potencial para assumir desafios em outras companhias?

Há um outro aspecto importante que não deve ser esquecido quando falamos de pessoas desengajadas dentro da empresa. Um profissional infeliz e trabalhando no piloto automático irá, fatalmente, contaminar o ambiente ao seu redor, cometer erros que podem custar caro para a organização e, até mesmo, não respeitar políticas e procedimentos importantes para racionalização de custos, por exemplo.

Para se ter uma ideia, o custo dessa falta de engajamento, no Brasil, pode

ultrapassar os R\$ 100 bilhões. É uma conta cara, cuja origem não pode mais ser ignorada pelas organizações brasileiras – e muitas, ainda, encaram RH como “departamento pessoal”, e não como uma área que pode, sim, trazer resultados à organização.

O primeiro passo para engajar é identificar os fatores de engajamento desses profissionais e trabalhar sobre esses pontos. Além disso, desafiá-los ao crescimento dentro de casa pode trazer bons resultados. É possível, com apoio de ferramentas tecnológicas, implantar programa de gestão de performance que estabeleça metas e objetivos individuais e corporativos vinculados a um plano de carreira bem estabelecido.

Por incrível que pareça, a maior parte dos profissionais procura por desafios, e há mais engajamento se os desafios estiverem alinhados com as metas do grupo no qual ele se insere. Muitas vezes, o salário não é o maior fator de engajamento.

A empresa em que você está até pode oferecer uma remuneração alta aos melhores profissionais – mas se a posição dele na empresa não favorece que ele cresça e se desenvolva, você já tem uma boa chance de perdê-lo.

Outro aspecto fundamental é o fortalecimento da cultura organizacional

da empresa, da meritocracia e da transparência. De novo: um programa de gestão de desempenho é uma solução que pode transformar o ambiente organizacional de forma radical. A gestão do desempenho facilita o alinhamento em torno dos objetivos do negócio, e o engajamento da equipe na busca da meta da organização como um todo. E esse é o princípio do engajamento: envolver a todos em busca do mesmo sonho.

Por fim, investir em um programa de engajamento não serve apenas para reter seus talentos, mas também pode ajudá-los no seu crescimento profissional, tornando-se, assim, um investimento que beneficia tanto o profissional quanto a própria empresa.

Acima de qualquer prognóstico do cenário econômico, sua empresa precisará continuar crescendo e inovando para se manter competitiva. Para isso, uma contribuição fundamental será envolver neste projeto os promissores talentos que formam as bases da companhia.

\* DIRETOR DA EFIX, ESPECIALIZADA NO DESENVOLVIMENTO DE SISTEMAS PARA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

## CONVERSA COM O CEO

Ricardo Bastos, diretor-presidente da Fundação Toyota

# ‘Eu sempre acreditei na evolução das pessoas’

Líder da entidade ainda ocupa um cargo na montadora e é vice-presidente da Anfavea

Cláudio Marques

Aos 42 anos de idade, Ricardo Bastos (foto) é diretor-presidente da Fundação Toyota do Brasil, gerente geral de relações públicas e governamentais da montadora e vice-presidente da Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (Anfavea). Apesar de ser economista formado pela Universidade de Brasília, ele desenvolveu sua carreira em atividades envolvendo relações com o governo. Foi gerente de Assuntos Governamentais na Ford Brasil durante 10 anos (1997 a 2007). Antes, já havia chefiado o escritório de representação política da Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos (Abimaq) em Brasília, onde ficou de 1992 a 1997. Bastos não vê grande diferença entre dirigir uma fundação e uma empresa e diz que sempre procurou valorizar a ideia de que as pessoas fazem a diferença. A seguir, trechos da entrevista.

● **Qual é a diferença entre ser presidente de uma fundação e de uma empresa?**

Uma fundação é uma entidade auditada pelo Ministério Público. Há a responsabilidade pelas suas contas, pelos objetivos da fundação, já que ela conta com benefícios fiscais, também. Quando se recebe doações, está se tratando, de certa forma, também com recurso público. Então, não é diferente a responsabilidade que você tem em uma empresa. A fundação, no Brasil, exige essa prestação de contas ao MP, exige que se defina o seu foco e que se atue exatamente no foco estabelecido. Procuramos gerir a Fundação Toyota assim.

● **Como?**

Eu tenho experiência também de empresa, não tenho como presidente de empresa, mas eu estou lá dentro da empresa também. Então, eu sei dos controles, do foco, da dificuldade que temos no orçamento, mas também sei do objetivo final que nós temos e procuro agir com a fundação da mesma forma, como se fosse uma empresa privada. Nós temos os mesmos controles, o mesmo roteiro de aprovação, procuramos compartilhar as decisões dentro da fundação também e sempre agir de acordo com o nosso objetivo, com o nosso foco. No nosso caso, é meio ambiente e educação.

● **Como se mede o resultado?**

O que facilita muito é a conexão com a Toyota, porque ela é uma empresa de KPI's (*key performance indicator*, ou *indicador-chave de desempenho*), de mensuração, que realmente procura dar muita atenção ao processo.

● **Conversações**

“O trabalho de assuntos governamentais me ajudou sim, com certeza. Você está lidando com prioridades, com negociações. Hoje, temos parcerias com o governo federal”



WERTHER SANTANA/ESTADÃO

uma base muito boa de processo legislativo. Depois segui para a Abimaq (*Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos*).

● **Em que ano?**

Foi em 1991. Estava com 22 anos, trabalhava com assuntos governamentais. Fiquei dois anos na Caterpillar, passei mais cinco anos na Abimaq, depois fui para a Ford e fiquei dez anos na empresa: três lá em Brasília e sete em São Paulo. E nos últimos seis anos e meio estou na Toyota, onde pude trabalhar com a área de relações públicas e no projeto de criação da fundação.

● **Que habilidades precisou desenvolver ao longo da carreira?**

Eu sempre procurei focar muito em uma coisa que para mim sempre fez o diferencial – e tive bons professores – é que as pessoas podem fazer a diferença. Não é simples, não é algo que se nasce sabendo. Acho que tem de haver predisposição, mas tem de se preparar também: muita leitura, ouvir as pessoas, procurar entender, ter um pouco de psicólogo dentro de si. Mas sempre acreditei no desenvolvimento das pessoas, desenvolvimento da minha equipe, apostar também em projetos que tenham a educação ou o desenvolvimento das pessoas como foco.

● **Essa atividade com o governo não exige certa capacidade de convencer as pessoas? Não quereria falar lobby, mas é isso.**

(Risos) O trabalho de assuntos governamentais me ajudou sim, com certeza. Você está lidando com prioridades, com negociações. Hoje, temos parceria com o governo federal, por exemplo, no projeto Costa dos Corais, nas costas de Pernambuco e Alagoas. É uma área de preservação ambiental que pertence ao Instituto Chico Mendes. Então nós temos o governo federal, o Instituto Chico Mendes, a SOS Mata Atlântica, e nós Fundação Toyota, somos três parceiros aí. Nós também temos parcerias com prefeituras. Então, saber entender o governo, como ele funciona, como ajudar e também não se frustrar nos momentos mais difíceis, isso também foi muito importante. Então, essa área de governo me deu essa formação, essa base de poder para poder começar a fundação.

so. A definição dos projetos está orientada ao nosso foco: educação e meio ambiente. E para cada uma de nossas ações, procuramos ter os KPI's. Por exemplo, em projetos locais, em cada etapa que fazemos, há o objetivo de reduzir em 5% o consumo de energia ou o gasto de água nas escolas. Então, procuramos avaliar se esse objetivo está sendo atingido. Ou seja, trabalhamos muito em cima de objetivos, mensuração. Há sempre planejamento, pesquisa para avaliar o resultado e uma avaliação final para definir as metas e a continuidade ou não dos projetos. É a mesma linha de raciocínio de uma empresa.

● **Além de comandar a fundação, você também é gerente geral de relações públicas e governamentais da Toyota e vice-presidente da Anfavea. Quantas horas você trabalha por dia?**

(Risos) Eu acredito que eu trabalhe umas dez horas mais direito, eventualmente um pouco mais. O meu trabalho também tem muita atividade de leitura, de acompanhamento de notícias. Isso eu não considero tanto um trabalho, até porque gosto de estar conectado com o que está acontecendo, mas enfim, eu acredito que umas dez horas. Na fundação, da mesma forma como na empresa, eu tenho de visitar os projetos. Temos projetos no Pantanal, no Nordeste, na costa de Pernambuco e Alagoas, então acaba dividindo bastante esse tempo.

● **A fundação tem uma equipe?**

Há alguns escritórios de advocacia separados, que trabalham para a gente, alguma auditoria separada, mas no processo interno, eu uso muito a estrutura da Toyota. Isso permite que eu tenha algum ganho e possa focar a equipe da fundação nos projetos. A fundação é muito jovem, ainda. Com certeza, vamos precisar ter estrutura própria logo mais. Hoje, nós temos uma estrutura muito enxuta.

● **Você, então, se considera uma pessoa organizada?**

Razoavelmente, não muito. Eu acho que eu tenho pessoas organizadas trabalhando comigo. Talvez eu seja um pouco desorganizado.

● **Como foi o início da carreira?**

Eu comecei em Brasília, na Caterpillar. Eu entrei nessa empresa quando ainda estava cursando economia na Universidade de Brasília (UnB), como estágio, já no final do curso. Meu começo foi na área de governo, trabalhando com assuntos governamentais. Em Brasília não tem como ser muito diferente: você está sempre, de alguma forma, ou trabalhando no governo ou com o governo.

● **E gostou?**

Tomei gosto, me agrada muito. Acompanhava muito o Congresso. Foi uma época em que não havia muita internet, então era preciso acompanhar in loco, o que acontecia em relação a projetos. E isso me deu



Estagiários e Aprendizes

## Formar o jovem é transformar a sua família.

A bolsa-auxílio concedida a milhares de aprendizes e estagiários ajuda a complementar a renda de suas famílias. Além de inserir os jovens no mercado de trabalho, o CIEE presta assistência às famílias e colabora com importantes ações sociais do Governo.

Sede do CIEE: Rua Tabapuã, 540 • Itaim Bibi • São Paulo/SP • CEP 04533-001 • (11) 3046-8211 • [www.ciee.org.br](http://www.ciee.org.br)