

Muitas empresas vivem um dilema: sentem que precisam treinar os colaboradores, mas temem a debandada dos profissionais após a capacitação, a maioria indo engrossar os diferenciais da concorrência. Isto joga um balde de água fria nas pretensões dos empresários e gestores de pessoas, uma vez que a empresa investe e, é claro, quer (e merece) ter o retorno em qualidade e produtividade. Este é um problema que tira o sono de muitas organizações.

Mas, e se eles forem embora, de qualquer jeito? Aliás, a questão é outra: qual é o custo de não fazer nada e perder-se internamente em inumeráveis gargalos e retrabalhos, diminuindo em muito a competitividade e causando danos, às vezes irreparáveis, a imagem corporativa? É preciso pesar bem o discurso do custo/benefício, para não incorrer em erros mais graves, pois o real problema é o cenário atual das relações de trabalho. Isto significa que as tradicionais abordagens já não funcionam, pois temos que lidar com outras expectativas e se quisermos ter a lealdade das pessoas, precisamos saber treinar, melhorar a contratação, e uma vez admitidos, saber fazer acordos e mapear bem o que realmente ocorre.

Em minha experiência de consultor vejo sérios entraves, que estão bem distantes do discurso simplista do *não vale a pena investir em treinamento*. Como instrutor, tenho acesso a informações que muitas vezes não chegam aos gestores (às vezes, porque eles não querem mesmo ouvir) e, baseado nestas histórias reais, relaciono os pontos principais do porque os “talentos” vão embora:

- *Porque não sentem que terão futuro e já chegaram onde poderiam chegar*
- *A empresa tem um clima organizacional contaminado e difícil de mudar*
- *A remuneração não é compatível com as atividades e a média de mercado*
- *Não existe qualquer política de reconhecimento, somente metas e mais metas*
- *Os colaboradores não recebem feedback adequado, nem orientação coerente*
- *As ferramentas e processos são inadequados e não se pode falar sobre isso*
- *Lideranças não exercem seu papel e sobrecarregam a equipe inutilmente*
- *Falta capacitação técnica e comportamental. Sem falar de integração...*
- *Sobram noções equivocadas sobre o papel do “patrão” e do “empregado”*
- *Não estavam realmente comprometidos, era apenas um emprego*

Como se vê, somente as duas últimas razões é que são diretamente derivadas da “falta de gratidão” ou falta de maturidade dos funcionários. Não digo que isto não aconteça, pois ocorre amiúde. Só que, muitas vezes o erro começa na contratação e na falta de uma sólida cultura organizacional, que dê embasamento à permanência, a despeito das dificuldades. Grupos e subgrupos sociais se formam nas empresas, mas os administradores, na maior parte do tempo somente se preocupam com os resultados analíticos, sem entender a sua cadeia de formação interna. Quer dizer, os resultados são atividade derivada de competências e vontade realizadora, se não houver disposição, adesão e comprometimento, nenhuma métrica ou planilha dará um jeito nas coisas

O que fica claro é que não é somente um problema de treinar pessoas e depois perdê-las, mas de como se elaborar um programa de educação continuada, pois está provado que assim se proporciona uma retenção de maior fôlego. Isto porque a maioria das empresas pensa em treinamento apenas como um remédio para ser aplicado em um setor doente ou para colaboradores desmotivados e em conflito. Contudo, ao se escavar as raízes do problema, o que temos é um intrincado panorama, aonde muitas vezes o tratamento vêm tarde demais. Deve-se pensar o treinamento como estratégia, não paliativo. Deve ser eficiente, dinâmico e estar presente na rotina da empresa, sendo pensado como fundamento de excelência.

Para resolver estas questões, temos que inovar na abordagem, ou seja: estabelecer contratos e acordos de desempenho, baseados em boas práticas. Veja alguns exemplos:

- O funcionário entrega resultados? Então treine, atualize seus conhecimentos, faça turmas *in company* e agregue valor discutindo a realidade da empresa com docentes sérios e cursos customizados. Estabeleça um cronograma anual de treinamentos e quais membros irão participar. Deixe clara a importância de estar nesta equipe que irá ser capacitada e elimine os colecionadores de certificados.

- O colaborador tem realmente potencial? Dê bônus por produtividade, treine, estimule a ambição de um cargo gerencial, proteja-o da maldade dos incompetentes e estabeleça prazos e etapas. Coloque-o no cronograma de treinamentos e após o curso, peça feedback e discuta o que aprendeu. Avalie sempre.

- Descobriu um talento? Segure-o: Pague a faculdade, o MBA, dê um carro (leasing) e faça um contrato de desempenho onde ele tenha que restituir o investimento, *pro rata* se ele sair dentro do prazo de carência. No mínimo você terá a projeção do tempo de estadia do profissional, porque ninguém em sã consciência deixaria uma empresa que paga seus estudos, principalmente se tiver que devolver resíduos. Este último item vale para todos os exemplos, está dentro da legalidade e funciona muito bem.

- Quer manter um gestor competente? Faça-o desenvolver multiplicadores, reconheça, treine e recicle, ofereça um plano de participação nos resultados, e se ele continuar a crescer, sempre entregando o que é pedido, promova ou proponha sociedade.

- Tem problemas entre colaboradores? Chame alguém especializado e faça workshops de integração e alinhamento. Recolha os dados e analise a situação. Proponha várias metas de curto prazo e acene com recompensas e mudanças reais. Faça a integração ser uma realidade e avalie o desempenho com base em valores e posturas. Se não adiantar, você já sabe o que fazer com os que ainda não deixaram cair a ficha.

Em resumo: as pessoas nem sempre sabem o que querem, mas tem a tendência de ficar em uma empresa que acene como seu crescimento e atualização, além da possibilidade de empreender mudanças nas suas rotinas e adequar processos. Naturalmente, é preciso diagnosticar e identificar os desníveis em relação ao que se deseja, estabelecendo planos de ação estruturados. Mas, cuidado! Muitas vezes, apenas contratar uma empresa “que vende cursos” não resolve, pois eles não estarão ligando para a realidade de sua organização. E curso de prateleira não serve para ninguém. Ao invés disso, procure saber se o especialista dará apoio pré e pós evento, além de checar suas qualificações acadêmicas e experiência no mercado.

Quem se dispõe a isto, treina e retém talentos.