

EXAME 1 - Até que ponto vale a pena o esforço para manter na empresa uma estrela que recebeu uma proposta da concorrência? (Hymie Betesh, Nova York)

Se levarmos em conta o pânico que toma conta da maioria dos executivos quando uma grande estrela ameaça abandonar sua constelação, diríamos que você não deveria se esforçar tanto.

No entanto, antes de elaborarmos um pouco mais nossa resposta, gostaríamos de agradecer-lo. Você foi uma das primeiras pessoas a nos questionar sobre a importância da "atenção e do apoio" ao profissional de desempenho acima da média -- algo que tem muito mais a ver com o sucesso da empresa do que praticamente qualquer outro fator. Afinal de contas, a equipe que contrata os melhores jogadores normalmente é a vencedora, não é verdade? Apesar disso, boa parte das perguntas que recebemos se refere à gestão de funcionários de desempenho sofrível. As pessoas nos questionam: "Vocês não acham cruel demais e de uma insensibilidade enorme mandar embora todos os anos pessoas de péssimo desempenho e de potencial inexpressivo?" A esse tipo de pergunta respondemos da seguinte forma: "Pelo contrário. Os funcionários de desempenho ruim precisam ter consciência de sua real situação na empresa, para que possam começar a procurar um trabalho no qual possam brilhar futuramente".

Desculpe-nos pela digressão. Seu caso, obviamente, nada tem a ver com mau desempenho.

Em circunstâncias normais, para manter as grandes estrelas felizes basta apenas lhes dar o que mais desejam: um salário astronômico, elogios públicos pelo excelente desempenho, um trabalho empolgante e cheio de desafios e a percepção de que ninguém está monitorando de perto os seus passos. Tudo isso, porém, muda numa fração de segundos no momento em que esse funcionário pede para conversar com você a portas fechadas em sua sala e lhe diz: "Recebi uma oferta que considero simplesmente irrecusável".

Sua primeira reação, é claro, será fazer-lhe uma contraproposta. Normalmente, porém, isso não basta. O concorrente que seduziu seu funcionário foi esperto o bastante para enriquecer a proposta com outras "cenourinhas" além de dinheiro, como maiores responsabilidades ou um título mais impressionante. São coisas que você também poderá lhe oferecer -- e é aí que começa o problema.

Promover o funcionário atribuindo-lhe um novo papel só para segurá-lo pode deflagrar uma pequena rebelião. Principalmente se para promovê-lo você tiver de passar por cima de pessoas que se acham igualmente merecedoras do mesmo tipo de tratamento, mas que não ameaçaram, em momento algum, abandonar a empresa. Antes mesmo que você perceba, outras estrelas se sentirão insultadas com sua decisão e farão questão de demonstrar seu rancor. No fim das contas, sua grande estrela será a única pessoa satisfeita dentro da empresa. Ele decidiu ficar, e agora se sente mais insubstituível do que nunca.

A solução parece arriscada? Pois é mesmo.

Recomendamos uma estratégia mais proativa. Faça da gestão de seu funcionário mais brilhante sua prioridade no dia-a-dia da empresa. Jamais trate a questão como se fosse algo óbvio. Certifique-se de que todos os seus executivos entendam que manter uma grande estrela em seus quadros é imprescindível para o desempenho da companhia.

Ao mesmo tempo, porém, lembre-se de que esse tipo de empregado, às vezes, decide deixar a empresa simplesmente porque já não há mais oportunidades para ele ali. Graças a seu nível de desempenho, ele pode partir em busca de horizontes que estão além daquilo que você pode lhe oferecer.

Diante dessa realidade, é preciso que você esteja sempre preparado para preencher a vaga desse profissional, não importa o tamanho da sua companhia. Essa é a beleza de um programa rigoroso de recursos humanos, com revisões freqüentes de desempenho, programas de coaching coerentes e com esquema de apoio pronto para entrar em ação sempre que um funcionário essencial decide ir embora, de tal modo que possa responder de imediato à pergunta: "Quem substituirá fulano ou sicrano se eles decidirem sair da empresa?" Esse tipo de planejamento deve ocorrer, no mínimo, anualmente, e não pode de forma alguma se transformar em um exercício rotineiro de preenchimento de vagas. Pelo contrário, deve ser feito com a mesma intensidade corajosa de um jogo bélico. Só assim sua empresa terá condições de substituir uma grande estrela no prazo de 8 horas -- isso mesmo, 8 horas. E só assim você terá condições de enviar a seguinte mensagem: nenhuma estrela é maior do que a empresa.

Bem, sabemos que é natural lutar por um funcionário brilhante, sobretudo quando a concorrência quer fisgá-lo. No entanto, com base em nossa experiência, no momento em que um profissional se sente motivado a sair de determinado local de trabalho, de quase nada adiantam os esforços heróicos para que ele fique. Se você propuser a ele um título sedutor e acrescentar um nível à hierarquia, é possível que ele decida ficar mais um pouco. Contudo, quando sua estrela se for (e esse tipo de profissional acaba mesmo batendo asas algum dia), tudo o que lhe restará será um organograma remendado e uma porção de funcionários confusos. É melhor manter a casa em ordem e dizer adeus a um grande profissional desejando-lhe boa sorte.

Se você agir como deve, em breve outra estrela brilhará em sua constelação.