

Os cinco pilares da retenção

em hsm.com.br



Pesquisa da Courland International aponta os principais fatores responsáveis pela atração e retenção de executivos nas companhias

Profissionais talentosos não nascem em árvores. Sua presença nas companhias é cada vez mais valorizada, uma vez que o desempenho da própria empresa depende diretamente das pessoas que nela trabalham. Além disso, custa caro substituir um profissional, sobretudo em cargos de liderança.

Diante dessa realidade, a Courland International elaborou um estudo envolvendo mais de cinco mil entrevistados nos países onde atua em todo continente americano, desde o Canadá até o sul da América do Sul. O objetivo era avaliar quais são os principais fatores responsáveis pela atração e retenção de executivos nas empresas.

Como resultado, a companhia apresentou o estudo "Os 5 pilares da retenção". Segundo Ana Paula Zacarias, da Hunter Consulting Group, que possui uma joint venture com a Courland no Brasil, a pesquisa procurou traçar um retrato fiel das aspirações dos executivos. No entanto, os pilares apresentados também seriam aplicáveis aos demais profissionais da empresa. "Todos nós, independentemente de nossa posição nas companhias, passamos por esses pilares, ora mais identificado com um aspecto, ora mais identificado com outro. Porém, a aplicação desses pilares é mais eficiente na retenção ou atração de executivos."

Força da liderança

O primeiro pilar apontado pela pesquisa, a força da liderança, se expressa pela figura do presidente da companhia e sua capacidade de representar uma figura inspiradora, admirada e respeitada pelos demais colaboradores da empresa. Adicionalmente, deve se considerar

também a relação do executivo com as lideranças intermediárias dessa companhia, principalmente no que se refere ao seu líder imediato.

“Essas figuras intermediárias devem ser o reflexo do líder maior da companhia. Essa é uma diretriz que deve ser dada pela direção da empresa, representada em todas as camadas da organização, para que sua força se mostre efetivamente representativa”, explica Ana Paula.

Saúde financeira e imagem

Quando a saúde financeira de uma companhia vai mal, os executivos começam a fazer as malas. Trata-se de uma reação natural do profissional que vê seu emprego ameaçado. É disso que trata o segundo pilar da retenção, apontado no estudo da Courland.

Além disso, o executivo espera também que a companhia apresente uma imagem favorável no mercado, que exprima força e respeito perante a sociedade. É o que leva um profissional a falar com orgulho sobre sua empresa numa roda de amigos. Ana Paula analisa este pilar sob a mesma perspectiva. “A saúde financeira da empresa é importante, porque indica a estabilidade na carreira deste profissional. A imagem da empresa, por sua vez, reflete a própria reputação do executivo.”

Potencial de desenvolvimento de carreira

O terceiro pilar para a retenção de executivos está relacionado à capacidade da empresa em permitir que o profissional explore e desenvolva sua carreira. Segundo Ana Paula, este pilar está muito além dos cargos que aquela pessoa pode ocupar. “Desenvolver uma carreira não tem a ver necessariamente com a possibilidade do executivo de galgar posições dentro da companhia. É muito mais do que isso. Esse pilar diz respeito a quanto você pode agregar ao seu desenvolvimento pessoal no período em que você está atuando naquela companhia”, explica.

Dessa forma, o desenvolvimento da carreira também se dá a partir do momento em que o profissional dispõe da possibilidade de aprender e se aprimorar nas funções que exerce. Isso se refere também à possibilidade de fazer cursos no Brasil e no exterior e de se tornar apto a receber mais investimentos da empresa na sua formação.

Qualidade no ambiente de trabalho

“Quando falamos em qualidade de vida, a maioria das pessoas pensa no que poderia fazer fora de suas empresas, como se trabalhar não fizesse parte de sua vida”, brinca Ana Paula. “Esse equívoco é muito comum, mas não podemos nos esquecer de que passamos oito, dez, até doze

horas do nosso dia no ambiente de trabalho. Sendo assim, cuidar da qualidade deste espaço significa efetivamente que haverá um impacto positivo na vida do profissional”, acrescenta

Este pilar de retenção, em especial, está associado a todos os aspectos tratados nos outros quatro pilares apontados no estudo. Adicionalmente, tem relação com o relacionamento do profissional com os demais colegas de trabalho.

Pacote de remuneração

O quinto pilar da retenção e atração de executivos é, na visão de alguns profissionais, o único. No entanto, o estudo mostra que os executivos do continente americano colocam outros fatores à frente da remuneração para determinar sua permanência na empresa, uma vez que os pilares estão dispostos em ordem de importância.

“Para nós, o fato do pacote de remuneração aparecer na quinta posição foi uma surpresa”, revela Ana Paula. “Cabe dizer, no entanto, que há uma peculiaridade no caso Brasil, porque aqui a legislação funciona muito mais como um entrave do que como uma possibilidade, em termos de remuneração. Por isso, os profissionais brasileiros têm uma dificuldade maior em enxergar que remunerações adjacentes oferecidas pela empresa fazem parte do pacote, e não apenas o salário unicamente.”