

Marcelo Mariaca

Presidente da Mariaca e professor de
MBA da Brazilian Business School



Como reter talentos

A retomada do crescimento traz de volta a questão do aumento da demanda das empresas por profissionais bem treinados, em todos os níveis, e a necessidade da retenção dos melhores talentos. Um dos pontos críticos é a fuga de talentos, provocada pelo mau gerenciamento do clima organizacional, por distorções nos planos de carreira e - fato novo - pela falta de confiança e credibilidade de lideranças que não exibem elevado padrão de ética e integridade.

O turnover de executivos, incluindo médias gerências, pode ser sinal de vitalidade, pois promove uma renovação saudável dos quadros e injeta dinamismo. Mas quando os índices se elevam acima dos registrados no mercado e na concorrência, principalmente em decorrência de demissões voluntárias, o turnover é sintoma de que há algo errado na empresa.

Um dos maiores desafios das empresas é o baixo nível de confiança dos empregados nos executivos, tendência detectada em várias pesquisas nos Estados Unidos e na Europa. Levantamento conduzido pela Watson Wyatt Worldwide com mais de 12 mil empregados nos EUA em 2006 e 2007 tinha constatado que a metade deles não acredita e não confia nos executivos seniores por vários motivos, especialmente por razões éticas. E que apenas 55% dos executivos se comportam de forma consistente segundo os valores corporativos.

Pesquisa revela que, após a crise econômica, apenas 14% dos trabalhadores americanos passaram a acreditar naquilo que o chefe faz

Essa percepção tornou-se ainda mais negativa a partir da detonação da crise mundial, quando lideranças foram flagradas fazendo tudo aquilo que condenavam - excessiva exposição ao risco, deslizes éticos e até mesmo maracutaías - e levaram à recessão e ao desemprego. Pesquisa da Adecco Group revela que 53% dos trabalhadores americanos questionam a honestidade e integridade dos executivos e, após a crise, apenas 14% deles acreditam naquilo que o chefe faz.

No Brasil, embora não haja pesquisas mais abrangentes, presume-se que essa percepção dos empregados seja menos dramática que nos Estados Unidos e Europa. No entanto, as lideranças enfrentam o desafio de granjear credibilidade e confiança dos liderados.

O pacote de benefícios é sempre um atrativo, mas não basta. Os melhores talentos optam por corporações que, mais que salários, oferecem novos desafios e responsabilidades, um bom clima organizacional, um ambiente de trabalho saudável, aberto ao diálogo. Além de lideranças competentes, éticas e respeitáveis, que valorizam e premiam a iniciativa dos empregados, incentivem a participação na tomada de decisão e equilibram as formas de pressão pelo alcance das metas com a celebração dos resultados.

A reputação da empresa e de seu CEO é um fator decisivo para a atração e retenção de talentos. Pesquisas realizadas no Brasil revelam que a maioria dos executivos preferiria trabalhar em empresas mais admiradas, mesmo com remuneração inferior à oferecida pelos concorrentes - em alguns levantamentos, o salário fica em terceiro ou quarto lugar na prioridade dos executivos. Afinal, quem não gostaria de trabalhar com os CEOs e empresas mais admiradas? ■