

CARREIRAS

Oportunidade de crescimento é o desejo do executivo

Em segundo lugar na preferência ficou o treinamento; salário ficou em terceiro lugar

CAROLINA SANCHEZ MIRANDA
SÃO PAULO

Fábio Souza Lemos tem 30 anos e é diretor de contas da DM9DDB. Ele começou sua carreira em 1999 como estagiário

rio e optou por investir em seu crescimento na agência. O caminho que seguiu não é comum entre os publicitários, que costumam mudar de emprego com bastante frequência. A DM9DDB, aliás, tem um dos maiores índices de retenção de funcionários do setor. "Cerca de 45% do nosso pessoal têm cinco anos de casa e 15% mais de nove, um tempo significativo nessa área", diz Estácio Gonzaga de Sá, diretor administrativo-financeiro da agência.

Fotos: Divulgação

E não é à toa que a empresa atrai e retém muitos talentos. A ponto de ter seus profissionais disputados à peso de ouro no mercado. O trabalho começa no departamento de recursos humanos, a partir da seleção dos melhores candidatos a estagiário.

Todos esses estudantes estão em busca de oportunidades de crescimento na carreira. De acordo com o Global Workforce Study, realizado pela Towers Perrin, esse é o quesito que mais influencia o

interesse dos profissionais por uma companhia.

Participaram do estudo organizações de 16 países: Alemanha, Bélgica, Brasil, Canadá, China, Coreia, Espanha, EUA, França, Holanda, Índia, Irlanda, Itália, Japão, México e Reino Unido. No Brasil, a amostra inclui 1.000 participantes de 500 empresas de médio e grande porte, durante os meses de julho e agosto de 2005.

Oportunidade de treinamento e desenvolvimento aparece em segundo lugar entre os fatores de atração

Em segundo lugar entre os fatores de atração, aparece a oportunidade de treinamento e desenvolvimento. O salário foi indicado como o terceiro item da lista. Qualidade de vida, trabalho desafiador, reputação da empresa como boa empregadora, saúde financeira da companhia, reputação e responsabilidade social, além de aumentos salariais atrelados ao desempenho individual aparecem na sequência, nessa ordem.

Se para o segmento publicitário a propaganda é a alma do

negócio, no mercado de trabalho a máxima não pode ser aplicada. Isso porque os profissionais mais qualificados só se comprometem em uma companhia se realmente tiverem condições de se desenvolver.

Segundo Lisandra Ambrózio, consultora da Towers Perrin, "as pessoas estão mais preocupadas com as próprias carreiras do que com a empresa", afirma. O estudo indica que, no Brasil, 53% dos entrevistados está aberto a novas ofertas e oportunidades de emprego e 19% estão procurando ativamente outro emprego. Apenas 28% não têm planos de deixar a companhia.

Nesse cenário, o RH das empresas e, principalmente, os executivos responsáveis pela liderança de equipes têm papel fundamental para o engajamento e retenção dos colaboradores. Os chefes são os responsáveis pela maior parte dos fatores de retenção. "O grande desafio dos recursos humanos é preparar as chefias para gerir pessoas", ressalta Lisandra.

O principal fator de retenção apontado pelos participantes da pesquisa foi: "clareza sobre o que a organização espera de mim e o que me dá em contrapartida". A possibilidade de expressar o que pensa abertamente é indicada como o segundo item mais importante. Também é considerada por Lemos, diretor de contas da DM9DDB, como determinante em sua decisão de permanecer na agência. "Reparei que se tivesse boas idéias, cresceria. Em momento algum senti o boicote das outras pessoas", lembra o executivo.

Um pacote de benefícios que atenda às necessidades do funcionário também é importante

Executivos não gostam de dar feedback negativo, então evitam a situação oferecendo a mesma recompensa para todos

para que ele fique e aparece em terceiro lugar na lista de fatores de retenção no País. A meritocracia ou diferenciação por desempenho é elencada na sequência, em quarto lugar. A reputação da empresa como boa empregadora; superiores que oferecem acesso a oportunidades de aprendizagem, sabem o que motiva e inspiram a equipe; uma cultura corporativa atraente e oportunidades de aprender e desenvolver novos conhecimentos são os outros quesitos indicados como razões para permanecer em uma companhia.

Segundo Lisandra, o papel do líder é fundamental na retenção, porque não adianta haver um sistema de gestão de desempenho atrelado à remuneração, se o gestor não souber usar as ferramentas de avaliação. "A

FATORES DE ATRAÇÃO

1. Oportunidades de crescimento na carreira
2. Oportunidade de treinamento e desenvolvimento
3. Salário-base competitivo
4. Qualidade de vida
5. Trabalho desafiador
6. Reputação da empresa como boa empregadora
7. Pacote de benefícios competitivos
8. Saúde financeira da empresa
9. Reputação da empresa como parte da comunidade (responsabilidade social)
10. Aumentos salariais atrelados ao desempenho

Fonte: Towers Perrin

FATORES DE RETENÇÃO

1. Clareza sobre o que a organização espera de mim e o que me dá em contrapartida
2. Possibilidade de expressar o que penso abertamente
3. Pacote de benefícios que atendam às minhas necessidades
4. Meritocracia/diferenciação por desempenho
5. Reputação da empresa como boa empregadora
6. Meu gerente oferece acesso a oportunidades de aprendizagem
7. Meu gerente sabe o que me motiva
8. Cultura da empresa atraente
9. Meu gerente me inspira para o trabalho
10. Oportunidade de aprender e desenvolver novos conhecimentos

Fonte: Towers Perrin

FATORES DE ENGAJAMENTO

1. Oportunidade de aprender e desenvolver novos conhecimentos
2. Reputação da empresa como boa empregadora
3. Liderança preocupada com o bem-estar dos funcionários
4. Aquisição de novos conhecimentos durante o último ano
5. Participação nas decisões da área
6. Meritocracia/diferenciação por desempenho
7. Empresa tem foco na satisfação do cliente
8. Autonomia para realizar o trabalho/função
9. Trabalho em equipe
10. Salário base competitivo

Fonte: Towers Perrin

cultura brasileira e latina, de maneira geral, é paternalista. Os executivos não gostam de dar feedback negativo. Então, evitam a situação oferecendo uma recompensa igual para todos, acreditando estar agradando a equipe", comenta.

A pesquisa também avaliou o comportamento das lideranças. De maneira geral, todos os itens avaliados, como reconhecimento e apreciação do bom trabalho, tratamento da equipe com confiança e respeito, definição de responsabilidades e objetivos, entre outros, foram bem avaliados. A maioria das pessoas acreditam que seus superiores agem dessa maneira.

As atribuições que foram pior avaliadas estavam ligadas exatamente à dificuldade de gerir o desempenho dos colaboradores. Entre elas, é possível destacar três: "auxílio o funcionário a entender como influenciavam o desempenho financeiro da empresa", "fornece feedback frequente sobre o desempenho" e "avalia o desempenho de maneira justa e eficiente".

Infelizmente, muitos executivos ainda praticam uma liderança autoritária. "Os líderes pregam o trabalho em equipe, mas, na prática não sabem trabalhar em

equipe. E isso acontece porque são muito pressionados por resultados imediatos", afirma Dieter Kelber, diretor do Instituto Avançado de Desenvolvimento Intelectual (Insadi). De acordo com ele, o quadro só mudará quando se tomar consciência da importância da gestão de pessoas.

Para se ter uma idéia do quanto o engajamento dos funcionários influencia o desempenho da empresa, estudos anteriores realizados pela Towers Perrin comprovam que cada cinco pontos percentuais de aumento no nível de engajamento da força de trabalho correspondem a um aumento da margem operacional da ordem de aproximadamente 0,8%.



Lisandra Ambrózio, da Towers Perrin

EMPREENDA

O empreendedor e o pato

Ricardo Bellino*

Construir um grande negócio a partir de uma pequena loja de locação de vídeos localizada no interior do Brasil não é tarefa das mais fáceis. Mas foi a essa missão que o empresário gaúcho Lírio Parisotto se lançou quando, após uma viagem a Tóquio, decidiu produzir no Brasil fitas cassete modernas e inovadoras, a exemplo das que eram fabricadas no Japão. A iniciativa foi a origem da Videolar, hoje a maior empresa de produção de mídias de DVDs e CDs do Brasil. A trajetória de sucesso de Parisotto recebeu o devido reconhecimento público em 2002, quando ele recebeu o prêmio Empreendedor do Ano, da Ernst & Young, na categoria master.

Na semana em que a Ernst & Young, em parceria com o Inemp (Instituto do Empreendedor), divulga a lista dos indicados para a premiação deste ano, tive o prazer de receber em meu programa Empreenda, que foi ao ar pela BandNews FM, o fundador da Videolar, Lírio Parisotto. Durante nossa conversa, uma coisa ficou clara: eu realmente estava diante de um empreendedor nato. Esse é um aspecto que vale a pena destacar, pois, hoje em dia, é comum usar e abusar da palavra empreendedor, a tal ponto que seu verdadeiro significado muitas vezes fica em segundo plano.

Contudo, é bom lembrar que empreender significa realizar. E realizar significa trabalhar. "Você precisa ter uma boa idéia baseada em informação de qualidade, o que é fundamental para o seu negócio. E, a partir dali, tem de arregaçar as mangas e trabalhar. Idéias todo mundo tem. Eu sempre digo: papel suporta tudo. A prática é outra

coisa", disse-me Parisotto durante a entrevista.

Enxergar além do horizonte, mas com os pés firmemente plantados no chão, também faz parte da complexa equação que define o verdadeiro empreendedor, distinguindo-o do "pato", metáfora usada por Parisotto para referir-se àquele tipo comum no mundo empresarial, que mete a colher em tudo, mas pouco realiza. "Existe uma ave que é símbolo de quem se envolve em muitos negócios: o pato. Ele nada, voa e anda, só que não faz nenhuma das três coisas bem-feitas. É preciso ter foco no negócio. O foco é importantíssimo, até para saber que o negócio acabou, que é hora de mudar."

Ao homenagear empresários como Parisotto e outros da mesma estirpe, o Prêmio Empreendedor do Ano está também prestando um serviço de utilidade pública: resgatar o verdadeiro sentido da palavra empreendedor e distingui-la dos patos, Sadins e outros personagens que povoam o universo empresarial. Esses personagens até podem se autopromover empreendedores. Mas apenas uma trajetória consolidada é capaz de legitimar o título.

A partir de uma lista composta pelos mais prestigiosos

empreendedores brasileiros, os membros que compõem a Academia do Empreendedor indicaram dez nomes para participar do prêmio Empreendedor do Ano, evento realizado pela Ernst & Young e pelo Inemp, e cuja final nacional será em março, em São Paulo. A grande final ocorrerá em junho, em Monte Carlo.

Integram a Academia do Empreendedor nomes como os de Samuel Klein (Casas Bahia), Lírio Parisotto (Videolar), Luiz Augusto Milano (Matec Engenharia), Alexander Mandic (Mandic), Paulo Sérgio Barbanti (Grupo Notre Dame Intermédica), Mario Garnerio (Brasilinvest), Romeu Chap Chap (Secovi), José Zetune (ADVB), Washington Olivetto (W/Brasil), Emerson Kapaz (Instituto ETCO), Hélio Rotenberg (Positivo), Péricles de Freitas Druck (Grupo Habitasul) entre outros nomes de grande destaque do empresariado brasileiro. Acompanhe no quadro os nomes dos indicados.

*Sócio-fundador e dealmaker da Trump Realty Brazil e fundador do INEMP, o Instituto do Empreendedor. Palestrante, autor de diversos livros, apresenta o programa Empreenda Com Ricardo Bellino, na BandNews FM.

Miguel Krigsner	Boticário
Antonio Luiz Seabra	Natura
Abrahan Kasinski	Kasinski
Silvio Santos	Grupo Silvio Santos
Luis Norberto Paschoal	DPaschoal
Alair Martins	Martins
Massimo Bauducco	Bauducco
Alexandre Grendene Bartelle	Grendene
Guilherme Paulus	CVC
Hans Stern	H. Stern

Fonte: Ernst & Young

UM ÓTIMO LUGAR PARA ESQUECER O TRABALHO, MAS PERFEITO PARA FALAR DE NEGÓCIOS.



O melhor da gastronomia japonesa, ambiente tranquilo e refinado, praticidade e segurança para estacionar. Assim é o Shintori.

Venha conhecer nosso almoço executivo. É um grande negócio!



新鳥 SHINTORI RESTAURANTE

3283-2455
Alameda Campinas 600
shintori@shintori.com.br