



José Bancalero

Director Central do Banco Finantia
Coordenador de MBAs Executivos da UAL

“EXISTE VIDA PARA ALÉM DO SALÁRIO”

As 5 razões porque os colaboradores abandonam as empresas

Justificar o pedido de demissão dum bom colaborador com razões salariais é, na grande maioria dos casos, optar por uma desculpa fácil e conveniente, mas que não vai ao fundo da questão e que, raramente corresponde à verdade.

Como profissional da gestão de Activos Humanos com experiência em vários sectores, há muito que venho assistindo a um fenómeno curioso. Internamente,

os gestores (intermédios e de topo) absolvem-se da saída das suas pessoas com um “vão ganhar mais para outra empresa” acrescentando, habitualmente, com um ar de quem conhecem detalhadamente o mercado, “a nossa competitividade salarial é muito baixa”. Externamente, os consultores (e também alguns colegas gestores de Recursos Humanos) descartam-se das suas responsabilidades em recrutar as pessoas certas para os seus clientes reduzindo as dificuldades a questões meramente salariais.

Um extenso estudo recentemente efectuado pelo PWC Saratoga Institute sobre as razões pelas quais os trabalhadores abandonam as suas organizações, veio confirmar aquilo que vários outros já tinham indicado. Que em perto de 90% dos casos, a principal razão das demissões é outra que não um salário desadequado. No entanto, nove em cada dez dos seus chefes estão convencidos que a principal razão das saídas é o dinheiro.

Isto não significa que o dinheiro não seja um factor valorizado. Pelo contrário, o salário é sempre um factor importante (mais para uns que para outros) e que está presente em todas as situações. Mas apenas funciona como a principal razão de mudança quando a diferença para o “mercado” é suficientemente grande que compense o risco e o desconforto de enfrentar uma realidade desconhecida. Quem se sente bem na sua empresa não sai por mais 10 ou 15%. Quem está infeliz na empresa a que está vinculado, sai pelo mesmo salário ou até por menos, especialmente se a

“Quem está infeliz na empresa sai pelo mesmo salário ou até por menos, especialmente se a capacidade de atracção (marca) da outra empresa apresentar outras vantagens”



João Paulo Dias

capacidade de atracção (marca) da outra empresa apresentar outras vantagens.

Mas nestas coisas de retenção de talento, coexistem sempre duas vertentes e análise. A dos empregados e a dos empregadores. Do lado dos empregados, aquilo que valorizam e a forma como reagem é diferente de pessoa e deriva em grande parte da conjugação entre o valor que é dado ao dinheiro e o que é dado à estabilidade. Pode ser sintetizado da seguinte forma:



Da parte das organizações, a capacidade de retenção (e também de atracção) dos seus talentos depende, essencialmente, da avaliação que eles fazem de 5 factores: A cultura, a liderança, a oferta de possibilidades de desenvolvimento, a função desempenhada em si e a competitividade salarial.

Há culturas que ajudam à retenção dos melhores, outras que os afastam e ainda outras que ajudam a manter aqueles que as organizações preferiam não manter. O quadro abaixo é auto-explicativo.



No que se refere à liderança, todos sabemos que chefes exigentes e competentes fixam aqueles que interessam, mas também que chefes amorfos ou “abrasivos” provocam infelicidade e são um forte incentivo à procura de oportunidades. É habitual dizer que as pessoas aderem a projectos e abandonam chefes, ou doutra forma “my boss is a jerk”.

A falta de possibilidades de desenvolvimento é também uma das mais importantes razões de demissão. É por isso que eu nunca entendi muito bem porque a maioria das empresas prefere recrutar fora do que dar oportunidades de desenvolvimento às suas pessoas. Em muitos casos aumentam o risco de insucesso no preenchimento da vaga, obtêm uma solução mais cara e ainda por cima incentivam os outros colaboradores a reconsiderar sobre se vale a pena investir nessa empresa

A função desempenhada é também um factor muito valorizado. Mesmo gostando do que fazemos, sabemos que nós vamos crescendo e se a nossa função se mantiver igual, passado alguns anos, seremos “maiores” do que ela e isso (para além de ser um desperdício de talento) é motivo de frustração. É por isso que a mobilidade interna é também um importante factor de retenção.

Por ultimo, a política salarial. É importante em duas vertentes. A equidade interna, para evitar um clima de conflitualidade e insatisfação. A competitividade externa, porque mesmo com todos os outros factores “prescritos”, o salário tem uma elasticidade, acima da qual, as pessoas mudam. Investir em avaliar periodicamente e de forma profissional o mercado e encontrar soluções para o “superar” tem geralmente um bom payback.

Contudo, uma prática continuada de reter pessoas apostando apenas na componente salarial, não só tem os inconvenientes que referimos anteriormente, como aumenta os custos e, a longo prazo, se torna ineficaz. Na retenção, como em muitas outras coisas, atirar dinheiro para cima dos problemas não é a melhor solução. Existe vida para além dos salários. A opção é sua! ▶

“Mesmo gostando do que fazemos, sabemos que nós vamos crescendo e se a nossa função se mantiver igual, passado alguns anos, seremos ‘maiores’ do que ela e isso (para além de ser um desperdício de talento) é motivo de frustração. É por isso que a mobilidade interna é também um importante factor de retenção”