

Quem quer realmente reter funcionários?

por Luiz Otavio da Silva Nascimento

Faz parte do anedotário popular as promessas de início de ano, quando as pessoas dizem que vão fazer certas coisas, mas em verdade tudo fica apenas na vontade, nas palavras. As ações são simplesmente adiadas *sine die*, sob as mais diversas alegações. De forma semelhante age a maioria das empresas em relação à retenção de funcionários, só que o desejo de realizar algo a respeito ocorre nos momentos de perda de talentos, quando o *leite já está derramado*.

Esse comportamento poderia ser perpetuado se o cenário macroeconômico brasileiro permanecesse imutável, mas eis que voltamos a crescer, agora a índices chineses, e todos os segmentos do mercado buscam pessoas certas que saibam o que fazer e como fazer, desencadeando uma dança de cadeiras que é desvantajosa para o varejo, pois notoriamente grande parte das empresas desse setor carecem de planos de carreira, processos de avaliação, planos de desenvolvimento, políticas salariais atraentes, meritocracia e planos de retenção de pessoal.

Numa comparação direta com as indústrias, por exemplo, o varejo ainda está longe da fronteira ultrapassada há anos pelos fornecedores, em termos de processos, qualidade, tecnologia e gestão estratégica de recursos humanos. Sendo que neste último quesito o varejo impõe uma maior demanda às pessoas, pois requer que elas – cada vez mais – trabalhem nos finais de semana e em horários diferenciados, tornando mais difícil a jornada para quem estuda e/ou deseja ter equilíbrio na relação família/trabalho.

Em existindo real desejo de reter talentos, há necessidade de rever tais atitudes e dar início imediato ao respectivo processo. O ponto de partida poderá ser a execução de diagnóstico sobre a atuação do Departamento de Recursos Humanos, que poderá ser feito

através da aplicação gratuita do questionário idealizado por Gilberto de Moraes do Grupo Simus (vide ao final do artigo).

Com base nas respostas são atribuídos pontos que indicam o nível de maturidade na gestão de pessoas, desde o mais baixo – “Luz Vermelha” – onde praticamente nada foi implantado, até o alto nível em que a empresa já conta com processos adequados e alinhados com uma estratégia maior, proporcionando satisfação de seus colaboradores e, também, dos clientes externos.

Outro procedimento inicial poderá ser a realização de pesquisa de clima organizacional que medirá o quanto os funcionários estão satisfeitos, e permitirá identificar – através de correlação estatística – os itens de maior relevância para a melhoria do nível de satisfação, gerando correspondentes planos de ação.

Qualquer que seja a opção adotada, ela será melhor que a inércia que – em persistindo o crescimento econômico – conduzirá a empresa à porta de saída do mercado, pois ela não contará com talentos para aproveitar o bom momento, fundamentais também para percorrer com segurança o caminho da expansão.



COMO ANDA O SEU RH?¹

Ter as pessoas certas é vital e importante diferencial competitivo para qualquer empresa. Para isso, é preciso contar com uma estrutura de Gestão de Pessoas adequada, capaz de responder aos enormes desafios exigidos pelo mercado na atualidade.

¹ A autoria de Gilberto de Moraes (gilberto.moraes@simus.com.br), Grupo Simus (www.simus.com.br), adaptado do MBA Pragmático de Luiz Otavio Nascimento - Mobilização de Pessoas, Maio de 2010.

Para avaliar o atual estágio da Área de Gestão de Pessoas da sua empresa, basta preencher o questionário abaixo, atribuindo uma nota de 1 a 5 a cada um dos processos. Após avaliação, você poderá aproveitar as informações geradas como importante referencial para promover as mudanças necessárias em sua empresa.

QUESTIONÁRIO

1- Processos em Geral	5- Você concorda totalmente com a informação. 4- Você concorda parcialmente com a informação. 3- Você não concorda e nem discorda da informação. 2- Você discorda parcialmente da informação. 1- Você discorda totalmente da informação.				
1a. Nossa empresa tem todos os seus cargos descritos e devidamente registrados para que sejam utilizados pelas pessoas e áreas interessadas.	1	2	3	4	5
1b. Nossa comunicação interna é fluida e eficaz, proporcionando poucos conflitos internos e agilidade na tomada de decisão.	1	2	3	4	5
1c. Nossa missão, visão e valores estão alinhados com os principais objetivos de nossos colaboradores e a Área de Gestão de Pessoas costuma participar das principais decisões da organização.	1	2	3	4	5

2- Processo de Captação de Pessoas (Recrutamento e Seleção)	5- Você concorda totalmente com a informação. 4- Você concorda parcialmente com a informação. 3- Você não concorda e nem discorda da informação. 2- Você discorda parcialmente da informação. 1- Você discorda totalmente da informação.				
2a. Temos um processo baseado no recrutamento e seleção de talentos, utilizando fontes variadas de recrutamento e ferramentas informatizadas para o gerenciamento dos processos.	1	2	3	4	5
2b. Contamos com um Banco de Dados de Talentos variado e atualizado e que atende às nossas principais necessidades de profissionais qualificados.	1	2	3	4	5
2c. Nossa área de R&S possui diretrizes, normas e procedimentos registrados e que são comunicados para toda a organização de forma clara e objetiva.	1	2	3	4	5

3- Processo de Avaliação e Gestão do Desempenho	5- Você concorda totalmente com a informação. 4- Você concorda parcialmente com a informação. 3- Você não concorda e nem discorda da informação. 2- Você discorda parcialmente da informação. 1- Você discorda totalmente da informação.				
3a. Nossa empresa possui critérios objetivos e com frequência definida para avaliar o desempenho de grupos e indivíduos. Contamos com políticas claras e que são do conhecimento de todos.	1	2	3	4	5
3b. Utilizamos as informações da avaliação para criar e aprimorar as competências necessárias e a empregabilidade de nossos colaboradores.	1	2	3	4	5
3c. Nossa empresa utiliza uma ferramenta de avaliação abrangente, que permite uma eficaz gestão das informações.	1	2	3	4	5

4- Processo de Desenvolvimento de Pessoas (Treinamento, Desenvolvimento e Gestão do Conhecimento)	5- Você concorda totalmente com a informação. 4- Você concorda parcialmente com a informação. 3- Você não concorda e nem discorda da informação. 2- Você discorda parcialmente da informação. 1- Você discorda totalmente da informação.				
4a. Nossas necessidades de treinamento e desenvolvimento são identificadas e planos de desenvolvimento são criados e realizados para atender as demandas.	1	2	3	4	5
4b. Nossa área de Treinamento e Desenvolvimento possui diretrizes, normas e procedimentos registrados e que são comunicados para toda a organização de forma clara e objetiva.	1	2	3	4	5
4c. Contamos com uma estratégia adequada de Gerência do Conhecimento, estabelecida e mantida para criar, armazenar e compartilhar as informações na organização.	1	2	3	4	5

5- Processos de Gestão da Carreira e Retenção de Talentos	5- Você concorda totalmente com a informação. 4- Você concorda parcialmente com a informação. 3- Você não concorda e nem discorda da informação. 2- Você discorda parcialmente da informação. 1- Você discorda totalmente da informação.				
5a. Nossos colaboradores estão cientes das oportunidades que a organização possui, e isso faz com que possam planejar sua carreira na própria empresa.	1	2	3	4	5
5b. Contamos com uma política de benefícios diferenciada, que atende nossos colaboradores de forma a que se sintam sempre motivados a permanecer na empresa.	1	2	3	4	5
5c. Temos uma baixa rotatividade, porque nossos colaboradores são pessoas que gostam do que fazem, porque fazem o que gostam.	1	2	3	4	5

6- Processo e Políticas de Remuneração	5- Você concorda totalmente com a informação. 4- Você concorda parcialmente com a informação. 3- Você não concorda e nem discorda da informação. 2- Você discorda parcialmente da informação. 1- Você discorda totalmente da informação.				
6a. Realizamos pesquisa salarial e constatamos que estamos na média do mercado em relação à nossa política de remuneração, a qual é definida, registrada e comunicada aos colaboradores.	1	2	3	4	5
6b. Contamos com um amplo leque de ferramentas de remuneração (fixa, variável, bônus etc), que são aplicadas e adaptadas de acordo com as necessidades de cada área da empresa.	1	2	3	4	5
6c. Nossos colaboradores consideram que nossa política de remuneração é justa e promove o desempenho de cada um deles.	1	2	3	4	5

7- Análise Estratégica de Recursos Humanos e Satisfação dos Clientes Internos	5- Você concorda totalmente com a informação. 4- Você concorda parcialmente com a informação. 3- Você não concorda e nem discorda da informação. 2- Você discorda parcialmente da informação. 1- Você discorda totalmente da informação.				
7a. Periodicamente, uma revisão das necessidades estratégicas de RH e uma pesquisa de satisfação dos colaboradores da organização são conduzidas para identificar recursos, conhecimentos e habilidades que são requeridos, além das mudanças necessárias.	1	2	3	4	5
7b. A Área de Recursos Humanos da empresa participa, de maneira efetiva, da tomada de decisão em relação à definição das estratégias que são adotadas pela organização como um todo.	1	2	3	4	5
7c. De fato, podemos afirmar que somos uma empresa preocupada com o desenvolvimento e satisfação de nossos colaboradores.	1	2	3	4	5

Como avaliar os resultados:

Somar os pontos e transferir, para a planilha colocada a seguir, os valores apurados em cada um dos processos avaliados, definindo também o ranking de cada um deles.

PROCESSOS	TOTAL DE PONTOS	RANKING
1- Processos em Geral		
2- Processo de Captação de Pessoas (Recrutamento e Seleção)		
3- Processo de Avaliação e Gestão do Desempenho		
4- Processo de Desenvolvimento de Pessoas (Treinamento, Desenvolvimento e Gestão do Conhecimento)		
5- Processo de Gestão da Carreira e Retenção de Talentos		
6- Processo e Políticas de Remuneração		
7- Análise Estratégica de Recursos Humanos e Satisfação dos Clientes Internos		
TOTAL DE PONTOS		

Nível de Maturidade da Área de Gestão de Pessoas da Organização:

Acima de 100 pontos - Alto nível de maturidade.

Sua organização conta com processos adequados e voltados para uma estratégia maior, os quais devem proporcionar a satisfação de seus colaboradores e também, indiretamente, dos clientes externos, promovendo os resultados maiores da organização. Parabéns!

84 a 100 pontos - Bom nível de maturidade.

Sua organização conta uma Área de Gestão de Pessoas bem estruturada. Mesmo assim, talvez valha a pena lançar um olhar mais crítico sobre algumas atividades (orientar-se pelo Ranking), com o objetivo de aperfeiçoá-las.

63 a 83 pontos - Nível médio de maturidade.

No caminho da eficácia. Porém, certamente muitas atividades ainda carecem de aperfeiçoamento. Mãos-à-Obra!

42 a 62 pontos - A luz amarela está acesa!

É provável que cada um dos processos necessite de uma boa revisão ou mesmo que você deva iniciar a implantação de alguma nova atividade ou área.

21 a 41 pontos - Luz vermelha!

Se o objetivo de sua organização é ter uma área de Gestão de Pessoas algum dia, é bom começar logo a implantá-la.



Luiz Otavio da Silva Nascimento. Engenheiro, especializado em Marketing pela Fundação Getúlio Vargas. Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), com cursos nos Estados Unidos (*Darden Business School da University of Virginia*) e na França (*L'École des Hautes Etudes Commerciales – HEC – Paris*). Tem mais de 25 anos de experiência na geração de resultados e na gestão de empresas varejistas e industriais, dentre as quais Perrier, Cisper-Owens Illinois, Smuggler, Carrier e Lojas Renner.

Atualmente é Sócio-Diretor Geral da Merita Consultoria Empresarial, Sócio-Diretor e Membro do Conselho de Administração da PBS – People & Business Solutions, Diretor Comercial do Grupo Simus, especializado em soluções em Processos e em Tecnologia da Informação para o varejo. É membro do IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa e do Retail Council do GLG – Gerson Lehrman Group. É professor da cadeira de Inteligência Competitiva e Conhecimento do Consumidor do Mestrado em Gestão de Marketing em Serviços e Varejo da Universidade Anhembi-Morumbi (*Laureate International Universities*).

Foi um dos fundadores do IPDV – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento do Varejo e Sócio-Diretor da Gouvêa de Souza & MD. Palestrante nacional e internacional, tem diversos artigos publicados e é autor do livro “Êxodo – da visão à ação – uma proposta para o varejo brasileiro”. Também é co-autor do livro “Varejo: Administração de Empresas Comerciais”, ambos publicados pela Editora Senac São Paulo. Seu último livro “Gestor Eficaz – práticas para se destacar num ambiente empresarial competitivo” foi lançado em novembro de 2010 pela Editora Novo Conceito.