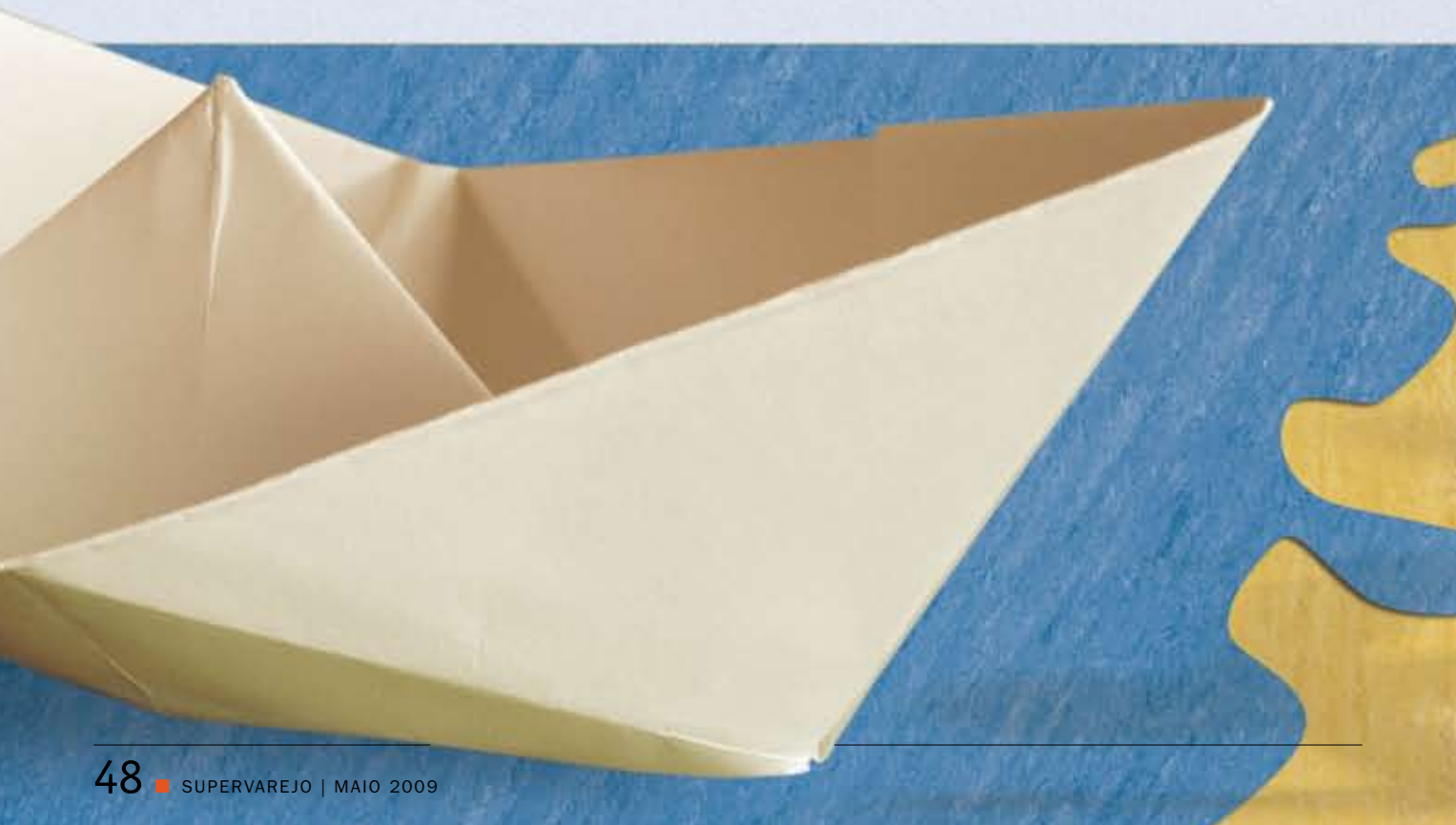


NOVOS RUMOS NA GESTÃO DE

peessoas

A missão da área de Recursos Humanos é atrair, reter e desenvolver talentos. Será que as antigas fórmulas ainda propiciam bons resultados? A crise traz a reboque a reflexão sobre a gestão de pessoas >> DENISE TURCO



A área de Recursos Humanos (RH) está mudando, até mesmo de nome. Gestão de pessoas é o termo compatível com as novas práticas que estão sendo adotadas. Sai a visão de funcionários como recurso e entra o envolvimento das pessoas no negócio.

No varejo, e em especial nos supermercados, as pessoas têm importância fundamental, afinal trabalham para atender outras pessoas, os clientes. “Sem pessoas é impossível fazer varejo. Mesmo considerando o crescimento da internet, todo relacionamento humano no varejo é importante para realizar a venda”, destaca a diretora de Gestão de Pessoas do Magazine Luiza, Telma Rodrigues.

O debate sobre a importância das pessoas nas organizações entra na ordem do dia numa época em que a meta é reduzir custos. “Em momentos de crise como a atual, várias empresas demitem. É insano querer resolver a situação com medidas que causam mais problemas. Olhando de forma mais abrangente, demitir custa caro; reduzir a qualidade dos benefícios como saúde e alimentação gera aumento dos custos com

convênio médico; o excesso de banco de horas amplia os riscos trabalhistas”, afirma a professora e coordenadora do curso de pós-graduação em Gestão Estratégica de Pessoas da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), Célia Marcondes Ferraz.

Na visão de Célia, atualmente as empresas têm bons índices de produtividade e altos lucros graças às fórmulas desenvolvidas na área de RH nas últimas décadas como, por exemplo, gestão de qualidade total, terceirização, reengenharia, balanced scorecard e participação nos lucros e resultados (PLR).

Algumas das fórmulas que deram resultado no passado devem ser deixadas de lado definitivamente. “As empresas já têm tecnologia, desenhos de processos e se conectam com fornecedores.



A grande oportunidade do futuro é o envolvimento das pessoas no negócio”, ressalta Célia.

Outro aspecto importante a ser considerado é que, no atual cenário, as pessoas não estão mais dispostas a vestir a camisa nem preocupadas com isso. Permanecem na empresa apenas o tempo que for interessante para elas. Por outro lado, muitas companhias não se importam em fidelizar os colaboradores. “Uma coisa é certa: os velhos paradigmas da era industrial, em que chefiar era sinônimo de status e o profissional tinha basicamente dois sentimentos – medo ou tédio –, não funcionam quando aplicados ao trabalhador da era do conhecimento”, ressalta a diretora executiva da Leme Consultoria, especializada em desenvolvimento de pessoas, Márcia Vespa.

“O primeiro fato que deve ser incorporado é reconhecer as pessoas como importantes no contexto do trabalho. Determinadas pessoas podem contribuir excepcionalmente para os resultados. Por exemplo, um operador de caixa que percebe que o caixa rápido poderia ficar ainda mais ágil se o número de volumes diminuísse de 30 para 15”, exemplifica Célia, da ESPM.

Mas o que é preciso para que as pessoas se sintam envolvidas e importantes para o negócio? “Não se trata de apenas dar treinamento operacional nem agir como se elas fossem números. A empresa deve se preocupar em ajudar as pessoas, saber suas dificuldades, conhecer suas famílias e seus sonhos”, responde Célia. Tudo isso depende de uma definição clara dos objetivos e de uma integração maior entre empregador e empregado. “Os funcionários precisam saber o que a empresa faz, com quais produtos trabalha, os aspectos importantes do negócio, como a empresa ganha dinheiro.”

Adotar um comportamento ético com os funcionários é outro aspecto para o qual a professora da ESPM chama a atenção. “Muitas empresas abusam das horas extras, mas a lei permite duas horas no banco de horas. Ter comportamento ético significa reconhecer e cumprir a legislação. Além disso, a organização deve olhar para o funcionário como um indivíduo que tem direito de ficar com a família ou fazer um curso e não traba-

Os pontos fortes da

Fortalecer a cultura

GRUPO PÃO DE AÇÚCAR / NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS: 71 MIL

Atualmente o programa mais importante da área de RH é o Programa de Cultura, implantado em 2007. O objetivo é levar a todos os funcionários os valores da empresa, as competências que a liderança deve ter, o que a companhia espera. Tudo isso está embasado em um plano de comunicação, que prioriza a clareza das informações e pretende promover a reflexão dos profissionais. O objetivo maior é fortalecer a cultura da empresa para que ela se transforme em fator estratégico.

Olhando para o futuro, a companhia seguirá os valores de humildade (estar aberto a ouvir), união (importância do trabalho em equipe) e servidão (respeito ao outro). Outra meta é valorizar a meritocracia. No passado, a cultura da empresa se baseava no relacionamento; assim o funcionário era valorizado pelo relacionamento interpessoal. Hoje as pessoas são valorizadas por seus méritos, ou seja, a entrega de resultados e comportamento adequado.

Benefícios para reter talentos

MAGAZINE LUIZA / NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS: 13 MIL

Pessoas são o grande diferencial competitivo da empresa com sede em Franca (SP). Os altos investimentos em gestão de pessoas são traduzidos em programas de desenvolvimento e benefícios. A bolsa de estudos concedida depois de um ano de casa é o que mais atrai profissionais para a rede varejista. Hoje são mil bolsistas.

Os programas que retêm colaboradores são plano de saúde para funcionários, dependentes e agregados, ajuda financeira às mães com filhos de até 10 anos ou portadores de deficiência e plano de carreira. Para completar, a empresa tem amplo programa de treinamento.

Além da recompensa financeira, a empresa aposta também em reconhecimento para conseguir a adesão do funcionário. Por isso, estimula a superação dos desafios e reconhece publicamente o esforço com troféu, almoço com diretoria, viagens, outdoor com foto na cidade, foto na loja. São ações que tornam a equipe mais comprometida com a preservação da cultura da organização.

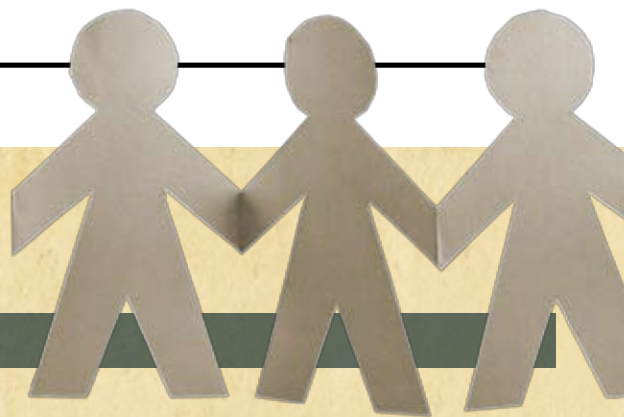
Na comunicação, o Disque Denúncia é um dos destaques. O funcionário pode se expressar quando se sentir injustiçado, tiver uma sugestão, crítica e até mesmo se testemunhar uma prática de má-fé. O contato é feito diretamente com a diretora de Gestão de Pessoas, Telma Rodrigues, e a presidente, Luiza Helena Trajano.



LUIZA HELENA em rito de comunhão com funcionários

DIVULGAÇÃO

gestão de pessoas



Comunicação é o foco

KIMBERLY-CLARK BRASIL / NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS: 4 MIL

A comunicação da fabricante de produtos de higiene pessoal é um dos pontos de sustentação da gestão de pessoas. Para alinhar os funcionários aos objetivos da empresa, o RH tem uma atividade de comunicação frequente e que segue uma lógica de cascata, ou seja, as informações circulam desde o alto escalão até o chão de fábrica. Toda semana a diretoria se reúne para tratar dos temas de gestão e repassa as informações para suas equipes.

Assim, todos estão sempre atualizados sobre problemas, prioridades e bons resultados. Diretores costumam conversar com as equipes operacionais para verificar qual é o entendimento das pessoas em relação aos negócios. Essa é a maneira de tirar a prova e ver se a comunicação está funcionando.

Há vários programas que envolvem os funcionários. Entre eles o KC Kids, comemoração do Dia das Crianças em que os funcionários levam os filhos para participar de atividades na empresa. A idéia é cultivar o vínculo com funcionários e familiares, uma grande preocupação da companhia.

Na Kimberly-Clark o ponto de venda é o foco, e a meta do RH é levar essa mensagem aos funcionários. A empresa colhe os frutos dessa cultura, que foi desenvolvida nos últimos anos. O operador

da fábrica, por exemplo, sabe da importância do ponto de venda e como o produto deve estar exposto. Um dos fatores que despertou essa consciência foi o programa KC Direto ao Ponto (foto), um dia em que todos funcionários param para visitar lojas. Com papel e caneta na mão, percorrem os corredores observando os produtos da empresa (se estão bem organizados, limpos, no lugar correto, com preço), desenvolvendo um olhar mais crítico sobre o ponto de venda.



DIVULGAÇÃO

Programas de superação

ENXUTO SUPERMERCADOS / NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS: 1.050

A empresa tem plano de desenvolvimento de funcionários, avaliação de desempenho e recentemente iniciou a gestão por competência e avaliação do período de experiência. O supermercado mantém vários programas voltados aos funcionários.

No Colaborador do Mês, por exemplo, o funcionário precisa se destacar nos princípios e valores da empresa (respeito, união, honestidade, entusiasmo, crescimento, justiça, ética e atendimento ao cliente). Ganha vale-compras e um passeio

entre as lojas da rede. Em dezembro, os ganhadores do mês concorrem a uma viagem com acompanhante.

Já o Programa Flagrado estimula o profissionalismo, o bom atendimento, a superação do funcionário e ajuda acabar com o discurso “não sou pago para fazer isso”. Funciona assim: toda vez que um colaborador é flagrado surpreendendo o cliente ou fazendo algo além do que sua função exige, ele ganha um cartão que é trocado por vale-compras.

O Comitê de Colaboradores é outro destaque do Enxuto. A cada bimestre os colaboradores têm a oportunidade de falar sobre os problemas da loja, fazer reclamações e elogios. Os assuntos vão desde equipamentos que precisam de manutenção à falta de espaço; do fato de trabalhar no fim de semana a elogios às iniciativas positivas da empresa e dos líderes. No mês seguinte os funcionários colocam em prática as melhorias que sugeriram. Em assuntos mais complexos, o gerente geral entra na questão para ajudar a resolver.



DIVULGAÇÃO

COLABORADORES da loja de Rio Claro



MO MARCHI

CÉLIA, da ESPM: a grande oportunidade do futuro é envolver as pessoas no negócio. Para isso a empresa deve conhecer as pessoas, definir claramente os objetivos e adotar comportamento ético

lhar excessivamente. Por que alguém vai vestir a camisa de uma empresa que não respeita direitos trabalhistas e não está interessada em investir nele?”, ressalta a professora da ESPM. A médio e longo prazo, as empresas só têm a ganhar se mudarem de postura.

ÁREA ESTRATÉGICA

Especialistas, consultores e profissionais da área acreditam que o futuro da gestão de pessoas depende de uma atuação estratégica do RH. “Ainda temos muitas empresas em que o RH é nada mais que um departamento pessoal melhorado, mas burocrático, discursando sobre leis e procedimentos, ouvindo pouco, sem qualquer vínculo

ou conexão com os objetivos estratégicos da companhia, muito mais operacional, e claro, pouco efetivo”, afirma Márcia, da Leme Consultoria.

O RH tem importância estratégica, porque lidera os processos de atração de talentos, desenvolvimento e retenção das pessoas na organização. “É o RH que apoia a liderança da companhia no alinhamento dos funcionários com os objetivos mais relevantes do negócio. A energia vital da empresa são as pessoas; as outras energias são os recursos financeiros, os produtos, mas são as pessoas que fazem tudo isso funcionar”, acredita a diretora de Recursos Humanos da Kimberly-Clark Brasil, Maria Lucia Ginde.

“Ter uma visão estratégica é voltar todas as ações da empresa para seu crescimento e cumprimento de seus objetivos. O RH precisa adotar métricas como avaliação por desempenho, pesquisa de clima, treinamento, plano de carreira, programa de cargos e salários, comunicação interna para verificar a viabilidade dos projetos, avaliar o retorno de suas ações e mostrar que graças ao departamento a empresa obteve determinado resultado”, define o diretor executivo do Grupo Soma, consultoria em RH, Arlindo Felipe Júnior.

A deficiência de bons profissionais na área de Gestão de Pessoas é um dos motivos que explicam porque muitas empresas ainda não a consideram estratégica. “Hoje o profissional de RH procura ser parceiro do negócio; antes as pessoas seguiam as teorias da administração ou as linhas da psicologia. Hoje houve uma evolução nesse sentido”, salienta a gerente de Desenvolvimento e Comunicação do Grupo Pão de Açúcar, Cristiane Lacerda.

“Nos últimos três anos, o nível dos profissionais de RH em todos os tipos de empresas evoluiu muito. O surgimento de cursos específicos contribuiu para isso. Esse profissional tem que propor e não apenas executar”, complementa a diretora executiva de RH do Pão de Açúcar, Claudia Elisa.

No Enxuto Supermercados, com seis lojas no interior paulista, a área de RH participa das decisões da diretoria e planeja as mudanças que serão implementadas. Para citar um exemplo, há um ano

RH que não ouve os funcionários e não tem qualquer conexão com os objetivos da empresa é pouco efetivo

o supermercado mudou seu conceito de trabalho e sua marca; para demonstrar a nova estratégia, promoveu várias ações com os funcionários. “Fizemos reuniões, almoço especial, distribuimos brindes, apresentamos os novos uniformes, houve treinamento para mostrar o que a nova marca traria. A mudança começou de dentro para fora, os colaboradores ficaram sabendo antes dos clientes e da mídia”, afirma a gerente de RH, Vanessa Rovaris Barbosa.

Claudia afirma que “no Pão de Açúcar, o RH é uma área estratégica, a começar pela estrutura organizacional, pois se reporta diretamente ao presidente e não a um diretor administrativo financeiro como ocorre em outras empresas. A maior prova disso é que o RH sempre é ouvido nas decisões para abertura de loja e definição de metas e opina sobre como as pessoas serão preparadas para alcançar os objetivos. Atualmente o RH está acompanhando o planejamento e a gestão da mudança da plataforma tecnológica da companhia.”

Na opinião de Claudia, o maior impacto para a empresa ao contar com um RH estratégico é ter condições de planejar o futuro. “Em geral, as áreas comercial e de Operações são responsáveis sozinhas pelo resultado; ninguém se lembra do RH colaborando para isso, apenas cuidando do treinamento. Mas é fato: o RH estratégico traz rentabilidade, pois pode estruturar ideias e diretrizes.”

DESAFIOS

A área de Gestão de Pessoas precisa conhecer e ouvir os colaboradores para que os programas estejam de acordo com os anseios dos funcionários. Um dos maiores desafios da gestão de pessoas é lidar com a Geração Y, jovens de 18 a 30 anos que cresceram com a internet, são menos fiéis às empresas, pouco apegados às regras e querem respostas rápidas. “O Magazine Luiza está estudando essa geração, pois a faixa etária da maioria dos funcionários é de 20 a 35 anos”, conta Telma.

Na opinião de Maria Lucia Ginde, da Kimberly-Clark Brasil, o maior desafio é reter as pessoas. Para isso, é preciso criar um ambiente positivo e uma cultura organizacional que valorize o vínculo do funcionário com a companhia. “O grande

DIVULGAÇÃO



MARIA LUCIA, da Kimberly-Clark: para reter as pessoas, é preciso criar um ambiente positivo e valorizar o vínculo do funcionário com a companhia

Mobilização total

UMA NOVA ORDEM NA GESTÃO DE PESSOAS PODE SER APOIADA EM TRÊS FATORES, SEGUNDO A PROFESSORA CÉLIA FERAZ, DA ESPM:

1 Mobilização das equipes

manter o entusiasmo em alta para buscar novas formas de produzir e vender; acreditar que é possível realizar com pessoas; eliminar o custo invisível (torneira pingando, desperdício de papel); pensar em novas formas de desenvolver competências; ter transparência nas relações; cumprir promessas; compartilhar riscos e ganhos; manter comunicação intensa e permanente

2 Mobilização dos clientes

conversar com clientes sobre novas formas de cooperação; contagiar a empresa com o espírito vendedor (todos são vendedores); comunicar os diferenciais do produto ou serviço

3 Mobilização dos acionistas

convencer os acionistas de que as velhas soluções não são adequadas para o momento; defender medidas de longo prazo; chamar acionistas para solução dos problemas

tema de RH é cuidar desse vínculo tanto no aspecto psicológico quanto no existencial. A empresa precisa dar condições para os funcionários realizarem ações que tenham sentido para ele; isso significa ter valores claros e tratar os funcionários com justiça e a partir de seus méritos.”

PAPEL DA LIDERANÇA

O professor do departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP) Joel Souza Dutra explica que, no passado, a empresa tinha o poder de punir e premiar as pessoas. “Esse poder ainda existe, mas se torna pouco efetivo porque a liderança é algo que tem ser conquistado e



PAULO PEREIRA

A gestão de pessoas precisa adotar variáveis para verificar a viabilidade dos projetos e o retorno de suas ações

CLAUDIA E CRISTIANE, do Pão de Açúcar: RH é sempre ouvido em decisões estratégicas como abertura de lojas e definição de metas

não imposto. O líder será aceito somente se agregar algo às pessoas.”

A liderança tem papel fundamental no desenvolvimento das pessoas, na melhor alocação dentro da organização e em manter o grupo motivado. “Atualmente o que se discute é o papel do gestor como responsável pelo desenvolvimento organizacional. Imagine dois gestores: um alcança os resultados esfolando a equipe e o outro chega lá porque aprimorou a equipe e agregou novos conceitos; o pri-

meiro terá dificuldade de manter resultados ao longo do tempo, ao contrário do segundo que, além de manter, vai buscar resultados melhores”, diz Dutra. Vanessa, do Enxuto, concorda. “O papel do líder é desenvolver as pessoas.”

Desenvolver pessoas é incorporar ao seu trabalho atribuições de maior complexidade, lançar desafios. “A tendência é delegar para as pessoas o que elas já estão acostumadas a fazer, mas o gestor tem de criar as condições de desafio. Geralmente o líder se apoia em duas pessoas de confiança e não desafia o restante da equipe. Isso é um potencial desperdiçado. Hoje a liderança bem preparada é um diferencial competitivo, difícil de ser reproduzido e tirado da empresa”, aponta o professor da FEA.

Segundo Cristiane, do Pão de Açúcar, até 2007 os programas de liderança eram focados em competências técnicas. “Antes falávamos muito sobre o conceito de liderança, mas agora enfatizamos a questão comportamental. O maior instrumento de formação de pessoas é dar feedback e nunca tínhamos dito isso a um gerente de loja, por exemplo. Agora ele tem um passo a passo de como fazer

feedback. Nem sempre será um elogio, pode ser algo que vai gerar um desconforto na pessoa que vai ouvir, e o líder tem de estar preparado para isso.”

“Nenhum projeto de RH voltado à gestão de pessoas tem chances de se tornar bem sucedido se a liderança não estiver preparada para ele. A área de RH entende que para a empresa ganhar mercados e ser lucrativa precisa de profissionais com características especiais (escolaridade, línguas, proatividade, iniciativa, criatividade). Mas se a liderança tem forte apego ao passado, ainda é controladora e centralizadora, tem dificuldade de estabelecer relacionamentos saudáveis, a empresa ainda não está preparada para receber talentos com aquele perfil”, finaliza Márcia Vespa, da Leme Consultoria. ▽

> FONTES DESTA MATÉRIA

Enxuto Supermercados: (19) 3743-4600
ESPM: (11) 5081-8190
FEA/USP: (11) 3818-4007
Grupo Pão de Açúcar: (11) 3886-0244
Grupo Soma: (11) 5182-0050
Kimberly-Clark Brasil: (11) 4503-4731
Leme Consultoria: (11) 4401-1807
Magazine Luiza: (16) 3711-2087

> revista@supervarejo.com.br