

O DESAFIO DE LIDAR COM A



NOV@ GERAÇÃO

Especialistas indicam como algumas mudanças na política de RH podem ajudar a diminuir o turnover e a entender como pensa e age uma juventude que é contestadora e imediatista

>> DENISE TURCO > dturco@supervarejo.com.br >> ROGÉRIO GATTI > rgatti@supervarejo.com.br

Um problema que aumenta ano a ano é a rotatividade de funcionários. O alto turnover assusta o departamento de Recursos Humanos dos supermercados. O imediatismo dos jovens que entram no mercado de trabalho é uma das causas da infidelidade à empresa, mas outros pontos podem contribuir para esse cenário. A revista SuperVarejo ouviu profissionais de recursos humanos de supermercados, especialistas em gestão de pessoas, consultores da área corporativa e trabalhadores para retratar a relação entre empresa e os colaboradores e mostrar como o supermercadista pode identificar e reter os talentos que passam pela loja.

Para os supermercadistas entrevistados, o alto turnover se explica principalmente pelo confronto entre o comportamento do jovem, que quer mudanças rápidas

na carreira, e as características da operação de varejo, que necessita de dedicação intensa, inclusive aos fins de semana. Vale lembrar que o supermercado é, em muitos casos, o primeiro emprego dos jovens, que começam como auxiliar, operador de caixa, aprendiz ou repositor.

No caso do Supermercados Satmo, que possui quatro lojas e 700 funcionários, 70% da mão de obra é formada por pessoas com até 35 anos. Em 2009, o turnover ficou em torno de 35%, índice considerado bastante elevado para o setor. “Os jovens são ambiciosos e querem subir rapidamente na hierarquia da empresa. Não têm paciência para esperar”, diz a gerente de RH, Maria Olívia Galvani Amoroso. “É difícil para o RH lidar com isso e conseguir reter os jovens. Eles vão embora mesmo. A maior parte sai da empresa alegando falta de oportunidade, porém temos uma média de dez promoções por mês.”

A impressão é a mesma levantada pelo gerente de RH do Grupo Chama, Reinaldo Tilly, rede com 12 lojas em São Paulo e que tem 95% do quadro de colaboradores composto por pessoas com idade até 30 anos. “Os jovens tem vontade de crescer e anseiam por mudanças rápidas. Temos alguns relatos de pessoas de 25 anos que não conseguem esperar



muito tempo para que as coisas aconteçam, e nem sempre é possível mudar rápido”, pondera.

Para a psicóloga e consultora em gestão de pessoas Márcia Vespa, diretora da Leme Consultoria, parte do problema está atrelada ao processo seletivo. “Afinal, um terço da responsabilidade pelo turnover das empresas pertence exclusivamente ao RH, fruto de um processo seletivo malfeito”, acredita. “São as promessas que trazem o talento para uma empresa. Se elas não forem cumpridas, obviamente a empresa será cobrada por isso. Daí surgem os motivos de tanta impaciência e infidelidade atribuídas aos jovens”, complementa.

O que pensam os funcionários

A SuperVarejo teve acesso às entrevistas de desligamento de uma rede de supermercado de capital paulista realizadas em 2009. Aproximadamente 15% desses desligamentos foram pedidos de demissão. Desse total, a maioria saiu no

período de experiência, alegando “muito trabalho para ganhar pouco”.

Dos problemas apontados pelos funcionários que deixaram a empresa, incluindo também aqueles que foram demitidos, a reclamação mais recorrente (quase 60%) é referente à falta de benefícios; 12% apontaram as condições de trabalho; 9% alegaram ter problemas com a chefia e 5% foram buscar novas oportunidades. Há uma insatisfação clara com o nível salarial e a jornada de trabalho aos fins de semana e feriados. Mas, na maioria dos casos, os colaboradores saem da empresa em busca de empregos que ofereçam mais benefícios, e não necessariamente um salário maior.

Em relação aos benefícios, Márcia alerta o supermercadista para um novo conceito. “Quando se refere à assistência médica, cesta básica, restaurante ou vale-refeição, posso garantir que não há reconhecimento por parte do funcionário que ganha um salário baixo. Boa parte não contabiliza esses

MAX GEHRINGER

PARA DIMINUIR O TURNOVER EXISTEM VÁRIOS CAMINHOS. O CONSULTOR EMPRESARIAL MAX GEHRINGER, EM UMA ENTREVISTA EXCLUSIVA, SUGERE ALGUMAS ALTERNATIVAS PARA LIDAR COM ESSE PROBLEMA.

Como é possível o supermercadista reter talentos, tanto para cargos na operação de loja quanto administrativos?

Primeiro, existem setores ou funções em que a rotatividade é alta e o salário é baixo, e uma coisa tem influência direta na outra. Isso não quer dizer que essas empresas não estejam preocupadas em contratar e manter bons funcionários. Claro que elas estão. Acontece que muitas das vagas oferecidas não requerem uma aptidão especial nem uma escolaridade alta, e muitas vezes nem sequer uma experiência anterior, e isso faz com que o salário inicial seja relativamente baixo.

Então é exploração?

Não é exploração, são as regras do mercado de trabalho. E, como todos sabemos, quem ganha pouco troca de emprego para ganhar 5% a mais, porque essa pequena diferença porcentual fará uma grande diferença no bolso. Portanto, a rotatividade passa a ser vista como parte da natureza da função, já que não faz sentido, financeiramente falando, pagar a um empregado não qualificado o salário de um técnico especializado. O que o supermercadista pode fazer é mostrar que o empregado terá um plano de carreira. Mostrar aonde ele poderá chegar em um ano, dois ou cinco anos. E proporcionar os treinamentos necessários

Quem é talentoso não consegue se esconder

divulgação



RAMIRO, do Chama (à dir.): comunicação e tecnologia são grandes aliadas para falar a linguagem dos jovens

ganhos nos seus rendimentos.” A consultora sugere a criação de um cardápio de benefícios para que o funcionário faça as suas escolhas.

“Para esse público tem havido muita aceitação de vales-brinde para eletroeletrônicos e cupons acumulativos que podem ser trocados durante um determinado período por ingressos em shows, baladas, viagens, cursos e treinamentos que o ajudarão no alcance dos seus objetivos de carreira”, diz a psicóloga. Ela afirma ainda que bolsas de estudos também



ELIANE CUNHA

para que alguns empregados de fato atinjam posições mais altas e possam servir como exemplo para os recém-contratados.

Qual a importância de se diferenciar o funcionário talentoso do comum, mesmo que ambos exerçam a mesma função?

Uma coisa que eu aprendi em empresas é que o talento é perfeitamente visível. Quem é talentoso não consegue se esconder. Algumas pessoas têm mais talento para se relacionar bem, outras têm um talento numérico, outras demonstram liderança sem ter um cargo e assim por diante. O que muitas vezes emperra o florescimento desse talento é a atitude do superior imediato. Alguns se sentem ameaçados quando veem um subordinado com potencial.

O que devem fazer?

É fácil dizer que todo superior deveria incentivar os subordinados com talento, mas isso depende muito mais da política geral da empresa do que das ações isoladas dos superiores. Se não existe um programa interno de cursos ou algum tipo de premiação variável para os mais destacados, o mais provável é que haja uma nivelção por baixo, porque os talentosos sem perspectivas acabarão saindo.

Como você vê hoje o perfil do profissional jovem que está entrando no mercado de trabalho. Todos esses jovens são considerados “Geração Y”?

A Geração Y é contestadora, apressada, não muito paciente, muito bem informada e tecnologicamente avançada. Não mais que 20% dos jovens brasileiros, se tanto, podem ser enquadrados nesses cinco parâmetros. Até porque só 17% dos domicílios brasileiros possuem computadores. Mas, certamente, o número de jovens da Geração Y só tende a crescer nos próximos anos. Um legítimo jovem da Geração Y não está disposto a esperar muito tempo por algum tipo de reconhecimento. Profissionalmente, é uma geração que raciocina em meses, enquanto a geração anterior se acostumou a raciocinar em anos. Daí, o choque natural entre as duas gerações.

Qual o melhor caminho para o gestor resolver os problemas que surgem entre os encarregados e seus subordinados no dia a dia de um supermercado?

Encarregados precisam fazer cursos rápidos, aqueles de 8 horas aos fins de semana, em que são utilizados exemplos práticos do dia a dia, para entender o que a empresa espera deles, e aprender como eles devem se comportar em situações que fogem à rotina. Eu trabalhei em uma

empresa que começou a proporcionar esse tipo de curso e logo no primeiro dia descobrimos que os encarregados tinham uma visão que não batia com a visão da empresa. E pior: a visão de um encarregado não batia com a visão do outro. Uma consultoria de recursos humanos poderá proporcionar esse tipo de treinamento a um custo relativamente baixo, em proporção aos resultados que ele poderá trazer.

O supermercadista deve investir na qualidade de vida de seu funcionário?

Sim, até como uma política de retenção. De modo geral, o que chamamos de qualidade de vida é um ambiente de trabalho mais agradável, com banheiros limpos, vestiários aseados e outros detalhes que fazem com que um empregado sinta que alguém lá no alto do organograma está pensando nele com carinho. Não é preciso construir uma academia para que um empregado se sinta bem. Pequenos investimentos costumam trazer grandes retornos. Existem três fatores que influem numa mudança de emprego: salário, ambiente de trabalho e perspectiva de crescimento. Se o salário não pode ser aumentado, melhorar os outros dois fatores é algo que está dentro das possibilidades de qualquer empresa, e sem custos extravagantes.

Colaborador X empresa

Se o jovem sair da empresa insatisfeito e acreditar que teve seus direitos ameaçados, com ou sem razão procura a Justiça do Trabalho. Essa característica fica clara em números. Dos 10 mil processos acumulados nos últimos quatro anos, registrados pelo Sindicato dos Comerciantes, 40% envolvem ações trabalhistas contra supermercados.

“As principais reclamações são referentes à jornada de trabalho e ao desvio da função, quando uma pessoa é contratada para ser operador de caixa e acaba fazendo outros serviços como repositor ou empacotador, por exemplo”, afirma o presidente do Sindicato dos Comerciantes de São Paulo e da União Geral dos Trabalhadores (UGT), Ricardo Patah (foto).



DIVULGAÇÃO

Para ele, o funcionário da operação de loja sofre com a pressão e muitas vezes não consegue lidar com ela, ou acredita que não vale a pena pelo salário que recebe. “O que percebemos aqui é que muitos jovens deixam o emprego em um supermercado reclamando do salário, dizendo que vão trabalhar como vendedores de loja, por exemplo, pois assim conseguirão uma remuneração melhor”, conta o sindicalista.

De acordo com o sindicato, depois da jornada de trabalho e do desvio de função, as principais reclamações são quanto ao não pagamento de horas extras, principalmente aos sábados e domingos, e de operadores de caixa que trabalham em pé. “Já nos supermercados menores encontramos muitos problemas quanto à informalidade, ou seja,

a falta de registro do trabalhador”, relata.

A questão das horas extras, segundo Patah, ainda se agrava quando os supermercados trabalham com o banco de horas e não explicam corretamente ao colaborador como ele pode usufruir desse acordo. “Chegam casos de pessoas que dizem que nunca receberam folga utilizando o banco de horas, que não sabem quantas horas possuem ou que nunca viram um extrato dessas horas”, diz. “Se o trabalhador se sentir enganado ou prejudicado, vai procurar a Justiça do Trabalho assim que sair da empresa”, completa.

Pela experiência e conversa com esses jovens que procuram o sindicato, Patah acredita que essa alta rotatividade em cargos está ligada diretamente ao salário e à pressão. “Um caixa de supermercado ganha um terço do que um caixa de banco e é ele quem recebe a reclamação do cliente se não há determinado produto na prateleira ou se não há troco”, ressalta. Para o presidente do Sindicato dos Comerciantes, o jovem também está procurando valorizar sua mão de obra e melhorar sua experiência para galgar cargos mais elevados em outras carreiras.

tem trazido grande satisfação. “Essas ações têm se mostrado extremamente convincentes e vêm fazendo a real diferença no desenvolvimento e retenção de talentos.”

Um exemplo dessas ações é o programa Flagrado, executado no Enxuto Supermercados, com cinco lojas em Campinas (SP) e região. Trata-se de um programa de reconhecimento para ações do colaborador no sentido de atender bem o cliente interno (ajudando outro departamento, por exemplo) ou externo (solucionando um problema para o consumidor). Toda vez que ele é flagrado em uma situação como essa, ganha um cartão; quem juntar a maior quantidade de cartões por mês ganha um vale-compras para gastar na loja. “Esse é um programa com resultados positivos porque incentiva e reconhece a proatividade do colaborador”, afirma a gerente de RH do Enxuto, Máira Honório.

MARIA OLÍVIA, do Satmo:
investimentos no desenvolvimento de líderes para diminuir o turnover



PAULO PEREIRA

Liderança

Para reter o funcionário, é necessário que o RH do supermercado melhore a qualidade dos seus líderes em cada setor. Segundo os relatos nas entrevistas demissionais, os jovens não toleram os líderes que não estabelecem comunicação clara, os que são ausentes ou aqueles que não conhecem a fundo o dia a dia de trabalho.

A liderança injusta, que mistura o tratamento pessoal e profissional, dando privilégios aos “amigos”, também é bastante citada como um ponto negativo da empresa. Os gestores que não conseguem controlar a equipe também foram alvo de críticas.

Os jovens deixam claro nas entrevistas demissionais que não simpatizam com encarregados que chamam a atenção na frente de toda a equipe, fazem brincadeiras inoportunas ou que pensam somente em si.

Para Maria Olívia, o Satmo já percebeu que o tradicional líder autoritário não se dá bem com os jovens, que invariavelmente vão para o confronto. “Ele não pode ser chefe, tem de ser líder, porque os jovens gostam de serem ouvidos e envolvidos no trabalho. É por isso que o ditado ‘manda quem pode, obedece quem tem juízo’ não faz sentido para essa nova geração”, constata.

Esse conceito do Satmo vai ao encontro do que pensa Márcia. “Desenvolva as suas lideranças. O mundo está vivendo uma escassez de líderes sem precedentes. O líder é responsável pela retenção de seus profissionais! É importante educarmos os nossos líderes como gestores de pessoas e de negócios”, recomenda a consultora.

Prova de que o líder faz a diferença é o exemplo do supervisor operacional do grupo Chama, Ramiro Xavier do Nascimento. Aos 51 anos, 32 dedicados ao setor de supermercados, ele é reconhecido internamente como um profissional que sabe lidar com as novas gerações e tecnologias, entende a linguagem desse grupo e é muito respeitado pela sua equipe, formada quase que totalmente por jovens.

O segredo, segundo Ramiro, está na comunicação. “No dia a dia converso muito e cito exemplos de minha

própria experiência. Como supervisor, circulo por todas as unidades e sou bastante abordado pelos funcionários que questionam, reclamam, sugerem. O diálogo sempre prevalece. Os jovens têm muita informação e são

questionadores. Isso é muito bom e exige mais do líder, que precisa ter habilidade na comunicação, ser convincente e cuidadoso com o que fala”, ensina o supervisor. Segundo Ramiro, é preciso falar com a equipe sobre o que acontece no setor, explicar o que se espera do funcionário e como as coisas funcionam. “Senão eles acham que não têm importância para a loja”, diz.

O supervisor operacional faz exatamente o que é recomendado pela especialista Márcia. “Tanto o líder quanto o RH precisam deixar claro ao colaborador em que ele é bom e em que precisa melhorar, levando em conta o que a organização espera dele ou da função que ele desempenha. Está faltando clareza nas práticas de gestão de pessoas dentro das empresas”, adverte.

Identificar e reter

O primeiro passo é a empresa definir quais os valores e as competências que ela considera essenciais em um profissional talentoso e então traçar uma estratégia para identificar os indivíduos com essas características e qualidades. Uma das alternativas é adotar a avaliação de desempenho com foco em competências. “É uma ferramenta formal que estimula o feedback, promove o aprendizado e contribui para a atração e retenção de talentos”, lembra Márcia. Outra opção, segundo a consultora, é a realização de processos seletivos internos.

Depois de identificados os talentos, os supermercados precisam desenvol-



MÁRCIA, da Leme Consultoria:
um terço da responsabilidade pelo turnover pertence exclusivamente ao RH

ver metodologias de retenção, que não se resumem à tradicional promoção, uma vez que é impossível que todos os colaboradores sejam elevados a cargos gerenciais. “Nem todos os profissionais buscam crescimento na vertical, mas todos buscam conhecimento e desenvolvimento constante junto com evoluções salariais”, diz.

Ela acredita que, para as pessoas não se sentirem enfadadas e subvalorizadas nas suas funções, empresas e RHs podem trabalhar com a cultura de projetos, em que as pessoas assumem papéis diferentes, convivem com referências no assunto, aprendem todos os dias, são cobradas e desafiadas.

A consultora acrescenta que as pessoas são responsáveis por suas carreiras, mas a empresa deve entender por que elas têm tal objetivo, aonde querem chegar, o quanto estão preparadas e o que farão para atingir suas metas. Se a empresa não entender o que seu colaborador quer e precisa, ela vai perdê-lo para a concorrência que oferecer isso a ele. ▽

> FONTES DESTA MATÉRIA

Enxuto Supermercados: (19) 3743-4599
Grupo Chama: (11) 2045-9000
Leme Consultoria: (11) 4401-1807
Max Gehringher: (11) 3071-4130
Satmo Supermercado: (11) 5515-1999
Sindicato dos Comerciantes de SP: (11) 2121-5900