

Mesmo oferecendo desafios profissionais e benefícios atrativos, as organizações estão sujeitas a perder seus funcionários, seja por atuação da concorrência ou porque os profissionais preferem “novos desafios”. Cabe ao RH equalizar interesses e cuidar do caminho estratégico trilhado pela empresa.

Renata Filippi, da Mariaca & Associates, diz que ouve de muitos profissionais, em entrevistas, que depois de quatro anos eles já têm preocupação em fazer uma mudança. “Primeiro porque têm preocupação em não se acomodar, principalmente se a empresa não estiver investindo nele, oferecendo novas oportunidades. Mas considero um erro os profissionais mudarem por mudar”, diz.

Para a diretora-executiva da Lens & Minarelli, Mariá Giuliese, as relações empresa-funcionário não são mais do estilo “até que a morte nos separe”. A onda de fusões e aquisições leva a mudanças radicais na estratégia empresarial e isso também reflete no relacionamento com funcionários. Contudo, o mais importante é a transparência. “Se a empresa não oferece perspectiva, ele irá buscar outra coisa”, comenta. Com esse quadro, o papel da área de recursos humanos nas empresas muda. A antiga função de completar os quadros é substituída pela ação estratégica de equalizar interesses entre empresa e talentos, e transformar trabalhadores comoditizados em agentes de mudança e relacionamento. Escolher quem vai cobrir uma vaga aberta é só o começo do trabalho do novo RH.

No Bradesco, por exemplo, para o primeiro nível, que é o escriturário, não é necessária experiência anterior. “No processo de seleção, fazemos a avaliação do potencial e do conhecimento de cada um, mas a preparação fazemos dentro da empresa”, ressalta o diretor de recursos humanos do Bradesco, José Luiz Rodrigues Bueno.

A organização tem uma política de formar pessoas internamente para assumir cargos de gerência em vez de buscá-las no mercado. “O Bradesco tem uma cultura de carreira fechada e valorização do quadro de funcionários”, diz Bueno. A opção de não ir ao mercado contratar funcionários para níveis acima dos gerenciais é até para não desmotivar quem se empenha internamente e, de repente, vê o almejado cargo ser ocupado por alguém de fora. “Toda a diretoria é composta por quem entrou na instituição em início de carreira”. É o caso do próprio Bueno, que está no Bradesco há 33 anos. “Comecei como escriturário e a empresa investiu em mim e foi me dando chances, e não pretendo parar por aqui”, declara.

Segundo ele, um ponto positivo é que o funcionário assimila a cultura desde cedo. Além disso, há o aspecto da fidelização e motivação da equipe já que todos sabem que poderão chegar aos níveis mais elevados da organização, basta ter vontade de crescer. “Para ter a fidelização, o grande motivador é a possibilidade de crescer e se desenvolver profissionalmente”, diz Bueno.

Por ano, o Bradesco investe cerca de 56 milhões de reais em treinamento para os 73,6 mil funcionários da organização (incluindo o banco). Para reter, o Bradesco, além do aspecto da possibilidade de crescer, há um elenco de benefícios, como plano de previdência privada, em que a empresa arca com 50% e o empregado com os outros 50% da empresa, seguro-saúde, de vida e acidentes pessoais.

Longo prazo

Assim como o Bradesco, o Grupo Accor é outra organização que leva em conta, no momento da contratação, a proximidade do candidato com a cultura, mesmo que ele não seja o mais capacitado. “Uma admissão é um casamento de longo prazo. Investimos em competências duráveis”, revela o diretor de desenvolvimento de recursos humanos da Accor, Fernando Viriato.

Desde 1997, a Accor constituiu um projeto para definir para os stakeholders os objetivos da companhia, que não são apenas de resultados, mas de existência. “Acreditamos que coletivamente temos sonhos. A empresa é feita de gente que tem sonhos. Então, queremos alinhar os sonhos individuais ao coletivo”.

O projeto está alicerçado em três eixos: pessoas, serviços e lucro. Quando o assunto são as pessoas, Viriato afirma que o objetivo da empresa é ser um ótimo lugar para se trabalhar. “Para isso, não basta pensar em remuneração. O que faz uma pessoa permanecer na empresa é a recompensa, o ambiente de trabalho, a possibilidade de realização de sonhos no presente e no futuro. Trabalhamos na esfera das oportunidades”, afirma.

Para os funcionários, a Accor tem um pacote de benefícios competitivo, mas o grande atrativo está na questão de educação. A empresa, por exemplo, oferece supletivo para os ensinos fundamental e médio. Há, ainda, formação em idiomas e a universidade corporativa, que existe há 13 anos. Sem contar programas como o “Futura Mamãe Accor” e o seguro especial para câncer de mama.

Outra lição que o grupo dissemina entre seus empregados é que se a empresa ganha, eles também ganham. Tanto que a Accor aumentou em 350% a participação nos lucros e cresceu em 100% o número de beneficiados. “Isso quer dizer resultados melhores, melhores possibilidades de ganhar junto com a Accor e pessoas realizando sonhos pessoais”, diz Viriato. Outro ponto da cultura na retenção para fidelizar os 30 mil funcionários é a gestão participativa, ou seja, as lideranças são acessíveis à base. A empresa tem forte preocupação com a liderança, que envolve cerca de dois mil funcionários, e cabe a eles multiplicar as noções de cultura, reconhecimento e treinamento da empresa. “A diferença entre motivação ou não pode ser a diferença entre lucro e prejuízo. Eternamente envolvemos os funcionários em campanhas de motivação e reconhecimento”, comenta o diretor de desenvolvimento de recursos humanos. Segundo ele, bom salário não motiva necessariamente. O que motiva as pessoas é justamente ter a perspectiva de ter um excelente ambiente de trabalho. “Isso tem a ver com treinamento, desenvolvimento profissional. Acreditamos que a fórmula do sucesso passa por razão, plano estratégico, mas o lucro é resultado da soma de razão e emoção.”² Despertar a paixão faz parte do nosso negócio”, finaliza Viriato.

O consumidor não aceita que um funcionário não esteja pronto a atendê-lo. Por isso, todos devem ter o “foco no cliente”, sem exceção. Se não é toda empresa que tem essa cultura, as operadoras de contact center estão prontas a ensinar essa valiosa lição.

Com o ser humano menos tolerante, as exigências relacionadas ao atendimento que as empresas prestam a seus clientes também têm aumentado. Cabe aos profissionais das operadoras de contact center serem os disseminadores dessa cultura. Eles trabalham na linha de frente do contato de negócio, muitas vezes não ganham o suficiente no salário nominal e são obrigados a controlar estresses gerados fora da sua área de influência para que a marca de um parceiro não sofra arranhões. Ou seja, são o supra-sumo do novo profissional que entende seu papel numa cadeia produtiva construída na base do relacionamento.

A operadora de contact center Contax gastou 18 milhões de reais em treinamento em 2004. Para motivar e reter a equipe, a empresa tem um modelo integrado de gestão em que todos, do presidente ao operador, têm metas e sabem o que terão de produzir e pelo que serão cobrados.

Anualmente, uma pesquisa de clima com os 40 mil funcionários identifica quais os pontos que têm de ser melhorados. Como não poderia faltar, há também o reconhecimento dos que se destacam no grupo. “O essencial é olhar para os valores da companhia. Temos estratégia, conjunto de gerenciamento e isso se apóia no nosso jeito de ser, que são os valores que praticamos”, ressalta o diretor de recursos humanos da Contax, Humberto Bortoletto.

Uma característica do segmento é que a maioria dos trabalhadores é estudante que, quando formada, sai em busca do primeiro emprego. Mesmo com uma carreira difícil, muitos acabam gostando do ramo. “Há um volume de pessoas que vêm, se apaixonam e fazem carreira, mas tem aqueles que têm a alternativa de trabalhar algumas horas, estudar e, num dado momento, seguir outro caminho. E temos de entender, em alguns momentos, que a função do segmento é essa, não tem nada de errado nisso”, afirma Bortoletto. Ele ressalta que o segmento também tem a pirâmide achatada, com uma base muito grande e, conforme o profissional ascende, as oportunidades diminuem bastante.

Outra característica é a rotatividade acelerada, apesar de que a Contax fechou 2004 com 3% de rotatividade e absenteísmo de 3,3%, números considerados baixos para o setor. Uma das pessoas que conseguiram sair dessa base achatada da pirâmide é Priscilla Gomide, coordenadora de call center da Contax. Ela começou como operadora no call center corporativo em 1999 - na época Telemar -, passou para supervisora de qualidade, coordenadora dessa mesma área, depois foi comandar o call center corporativo e a triagem avançada. “Entrei como operadora e meu sonho era ser coordenadora de call center e a Contax dá muita oportunidade de crescimento interno”, diz ela.

“O funil é estreito, mas se a pessoa é dedicada, a empresa oferece oportunidade. Tenho um carinho muito grande pela Contax e um orgulho de trabalhar aqui”.

Na concorrente Atento, além das campanhas motivacionais promovidas em parceria com os clientes, a empresa tem programas como o “Escalada”, que permite aos funcionários se candidatarem a serviços mais complexos ou a cargos maiores, como os de supervisor. “Visamos sempre reconhecer os talentos.

No ano passado, foram nove mil promoções na empresa”, comenta a vice-presidente de recursos humanos, Cleide Barani.

Segundo ela, pesquisas de clima mostraram que os funcionários reconhecem a possibilidade de ascensão dentro da empresa. “É uma área extremamente interessante, se relaciona das formas mais variáveis possíveis, via internet, telefone e aí é uma grande fonte de busca”. A Atento, que tem cerca de 40 mil funcionários, sendo 37 mil operadores, investe anualmente 3,2 milhões de horas na capacitação.

Treinamento fora de casa

Muitas empresas têm apostado em diferentes tipos de treinamentos para despertar em seus funcionários sentimentos como espírito de equipe e competitividade. Entre os variados formatos existentes no mercado, há organizações que optam por levar a equipe para passar um dia na fazenda para participar de atividades como trilha na mata, canoagem e balonismo.

A Kamia Eventos tem um programa de magia que usa ilusionismo e técnicas lúdicas para estimular o lado racional e emocional das pessoas.

“A maioria dos programas de treinamento trabalha a linha de raciocínio do cérebro e esquece como emoções são importantes”, afirma Meiry Kamia.

A Confenar - Confederação Nacional das Revendas Ambev e das Empresas de Logística da Distribuição - promove uma convenção que tem como um de seus pilares o treinamento. Para isso, a entidade contratou a Eagle’s Flight em 2003, num evento em Brasília que reuniu 400 pessoas, e outro em Atibaia, no interior de São Paulo, com 700 pessoas da área de marketing.

“Nosso segmento lida diariamente com recursos, metas, tempo escasso, competição no mercado, e esses treinamentos nos fazem experimentar esses conceitos”, comenta o gerente-geral da Confenar, Eunino Feoli Anele. Para ele, a ação ajuda a identificar os erros, além de trabalhar também a colaboração e a cooperação.

É uma questão de melhoria contínua. Treinamentos experienciais auxiliam as pessoas a pensar em novas possibilidades e alternativas. Tudo isso é muito útil numa empresa.

“A maioria dos profissionais de hoje dispõe de boa formação técnica. O que os diferencia é a forma como conduzem os processos e o estilo de gestão que praticam.”, diz Daniel Ramirez, presidente do Grupo Azevedo Ramirez, composto pela Eagle’s Flight e mais quatro empresas.

Com base nas declarações de especialistas em recursos humanos, separamos algumas dicas para selecionar, criar e reter os talentos nas empresas

1. Empresas reconhecidas pelo mercado por valorizar os funcionários se tornam “as meninas-dos-olhos” das pessoas, não só as que estão desempregadas, mas as que procuram um bom lugar para trabalhar.
2. Como diz o executivo da Accor, a receita do sucesso está em aliar razão e emoção.
3. No momento da seleção, vale a pena atentar não só para as informações relevantes do currículo, mas, também, se o perfil do candidato condiz com a cultura da companhia. Isso é investimento a longo prazo.
4. Programas de trainee e de estágios são boas opções para a descoberta de novos talentos.
5. É importante investir em educação. A Serasa, por exemplo, fez um levantamento para saber quais funcionários não cursaram universidade e criou a universidade corporativa.
6. Pacotes de remuneração, plano de previdência privada, participação nos lucros são sempre bem-vindos porque fazem o funcionário pensar duas vezes antes de debandar para o concorrente.
7. Sempre cai bem fazer uma pesquisa interna para saber a quantas anda a satisfação do funcionário com a empresa e também para detectar pontos que podem ser melhorados por meio de treinamentos.
8. Um dos grandes motivadores para fidelizar o cliente interno é a oportunidade de crescer e se desenvolver profissionalmente, dentro da empresa.
9. Salários, benefícios, programas de motivação são ótimos. Mas o que fisga de vez o coração dos funcionários é o bom ambiente de trabalho.
10. As empresas que de fato se preocupam com seus funcionários estão atentas em dar a eles lições que poderão ser levadas para toda a vida, como programas de prevenção de câncer de mama e de qualidade de vida.