

Entre 1957 e 1964, o avô de Renato Ferreira Junior trabalhou na Mercedes-Benz. Desde pequeno, ele se acostumou a ouvir o avô falar com orgulho do seu ambiente de trabalho e de como era bom estar em uma das mais prestigiadas montadoras do mundo.

Foi o bastante para despertar no neto o desejo de um dia trilhar o mesmo nono. Renato não perdeu tempo. Aos, 14 arras entrou para o curso de ferramentaria, que, faz parte do programa "Aprendizagem", promovido pela DaimlerChrysler desde 1957 um ano depois da montadora fincar terreno no Brasil - em parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Semi).

Depois do curso e de conhecer a fábrica, ele não teve dúvidas, iria estudar engenharia e foi o que fez. Como na época a maioria das faculdades tinha cursos no período da manhã, o jeito foi deixar a montadora em 1978. Terminada a graduação, em 1983 era hora de voltar a trabalhar na empresa. Por sorte, 1984 foi um ano de readmissão e davam preferência aos ex-funcionários.

"A empresa investe na base, esse é o diferencial", comenta o atual gerente de pré-planejamento industrial de caminhões e agregados. Renato é uma das 400 pessoas do corpo executivo que entraram na DaimlerChrysler por meio do "Aprendizagem", que é uma das ações do programa de desenvolvimento humano "Jovens Talentos", para a formação de estagiários e aprendizes industriais.

Investir no talento interno é uma saída para muitas empresas que sentem necessidade de mão-de-obra tecnicamente especializada e culturalmente próxima do DNA da companhia.

Criar dentro de casa essa força de trabalho tem sido mais indicado do que sair à caça de um profissional no mercado que muitas vezes não se encaixa com o estilo de comando e atuação da empresa.

A questão é como contratar pessoas qualificadas num Brasil tão carente de educação e como manter essas jóias lapidadas em tempos de concorrência acirrada? Sim, porque apesar dos indicadores de educação terem melhorado bastante ao longo da década de 90, o Brasil supera apenas os países mais pobres da América Latina e fica atrás de Argentina, México e Chile.

Segundo dados do relatório sobre educação da "Coleção de Estudos Temáticos sobre os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio", divulgado em março pelo "Programa das Nações Unidas pelo Desenvolvimento" (PNUD), o País tem apresentado crescimento constante, mas caiu ligeiramente em 2004.

O índice de Desenvolvimento Humano (IDH) do Brasil foi de 0,775, dois centésimos abaixo do registrado no relatório anterior, de 0,777. A diminuição na pontuação fez o Brasil sair do 65º lugar para o 72º. Muito embora o último relatório tenha mudança de metodologia e a inclusão de países, fica claro que o Brasil é uma nação de "desenvolvimento médio".

Garimpando Jóias

Para não serem atingidas por esse cenário social instável, muitas empresas investem pesado na capacitação dos funcionários. Mas a estratégia tem um revés. Existem poucas garantias que o capital humano criado em casa permanecerá na companhia.

A saída para essa dicotomia, segundo especialistas, é conquistar o coração dos empregados para que não abandonem o barco na primeira onda que bater mais forte ou no primeiro canto sedutor da concorrência que busca também melhorar os quadros.

"As empresas têm contratado pessoas sem tanta experiência e investido em prepará-las. Elas estão mais preocupadas em dar suporte para os profissionais se desenvolverem internamente", destaca a diretora de recrutamento da Mariaca & Associates, Renata Filippi.

Conforme a especialista, as empresas estão muito alertas à retenção dos profissionais e, por isso, oferecem pacotes de remuneração que incluem plano de previdência e stock options.

"São ações que acabam prendendo os profissionais. Eles pensam duas vezes antes de deixar a empresa porque têm uma boa previdência", comenta. Empresas como DaimlerChrysler, Accor e Serasa são alguns exemplos de companhias que estão apostando as fichas no desenvolvimento humano.

Desde 1957, a montadora formou 4,6 mil aprendizes, sendo que 97% deles foram efetivados. Do total, 1,6 mil ainda trabalham lá. Com o programa "Aprendizagem" a pessoa faz o curso e já aprende a usar os sistemas de produção da própria empresa.

"Nossa aprendizagem não é feita no mercado, de maneira comum, mas é customizada, porque colocamos nela nossa cultura empresarial. O funcionário já sabe o que a empresa exige em termos comportamentais e técnicos.

Esse é um fator de grande identificação com a companhia", comenta o gerente de seleção e treinamento, Marcelo Simoni. Sem dúvida, outro fator de identificação com a empresa é o vínculo que se tem com a marca.

Além da força da marca Mercedes-Benz, que é associada à excelência tecnológica e de qualidade, a montadora aposta no que chama de "cultura de vínculo", proporcionando que pessoas da mesma família trabalhem na empresa, pois já estão tendo contato com o estilo organizacional da casa.

Para o programa "Aprendizagem", por exemplo, 80% das vagas são dedicadas a filhos e irmãos de funcionários, e 20% são para a comunidade. A identificação com a cultura da empresa faz com que a média de vida do funcionário lá dentro fique em torno de 13 anos, mas não é raro encontrar quem está na companhia há mais tempo.

Recentemente, a empresa promoveu a formatura de uma turma de 48 aprendizes e foram convidados para compor a mesa pessoas que se formaram há 40 anos. Misturar numa mesma mesa o sangue novo e a experiência é uma forma de fortalecer o vínculo entre os funcionários e deles com a marca.

Alvo Certo

Empresas que valorizam o profissional são os melhores lugares para mandar currículo. É o que ocorre com a Serasa, por exemplo. "Existem ofertas de pessoas qualificadas, o que precisa é saber onde buscar", declara o diretor de desenvolvimento humano e organizacional da Serasa, Milton Luis Pereira.

Segundo Pereira, o segredo do sucesso é a política estratégica de gestão de pessoas. "Participo do planejamento estratégico em igual posição com todos da empresa. Não nos chamam depois de tudo resolvido", aponta.

O executivo afirma que a empresa tem um sistema de desenvolvimento humano inusitado em relação ao mercado. "Tratamos macroprocessos. Não dividimos a área em microprocessos, como recrutamento, seleção, cargos e salários. Temos macroprocessos de qualidade de vida". A empresa designa o quadro profissional como "Ser Serasa", e trata as pessoas pelas competências que possuem. Não há, por exemplo, mulher que ganhe menos pelo simples fato de ser mulher.

"A questão da diversidade acaba sendo absorvida por um conceito mais amplo e o que interessa é a gestão por competência", afirma Pereira. Em parceria com a Universidade de Santo Amaro (Unisa), a empresa criou a Escola Serasa e oferece graduação em administração dentro do campus da companhia.

Assim, quando o funcionário acaba o expediente vai direto para a sala de aula. A empresa também oferece pós-graduação, em parceria com a Fundação Getúlio Vargas de São Paulo.

De olho na escolaridade de seus colaboradores, a Serasa faz um levantamento de quem ainda não terminou a graduação e, em cima disso, abre novas turmas. Dos poucos mais de dois mil funcionários, 200 não têm graduação.

"O objetivo é ter todo mundo graduado. A empresa banca 90% dos estudos e o aluno, 10%. Essa é uma maneira dele valorizar o estudo. Quando terminar, estimularemos a pós-graduação".

Outra empresa reconhecida no mercado por formar pessoas é a Unilever, que investe, entre outras coisas, em programas de estágios. A última contratação foi de 150 estagiários.

"A empresa tem um programa que garante que eles tenham algum projeto relevante para a organização", comenta o gerente de recursos humanos, Eduardo Reis. Outro programa de novos talentos é o de trainee, que recentemente teve 30 mil inscritos.

Por meio de uma seleção virtual, foram escolhidos 400, que participaram de uma maratona de jogos e dinâmicas e dos quais 35 foram escolhidos. De olho no crescimento profissional dos 13 mil funcionários no Brasil, a empresa aposta no "Plano de Desenvolvimento Pessoal" (PDP).

"O programa analisa as necessidades específicas, dá uma olhada nas mais globais e daí destina o investimento", comenta Reis. Em aprendizagem, por exemplo, esse instrumento dá indicações de qual treinamento deve ser desenvolvido pela academia de recursos humanos. Uma vez contratados, é hora de fisgar de vez o empregado. Para isso, a Unilever tem um programa de qualidade de vida e trabalho chamado "Feel Good".

Um dos módulos desse projeto permite discutir formas de trabalho fora do padrão, como a possibilidade de alterar o horário de trabalho, com entrada às 10 horas e saída às 20 horas, por exemplo, e permitir que o funcionário trabalhe mais horas durante os dias da semana e saia mais cedo às sextas-feiras.

O programa busca o equilíbrio entre o interesse do funcionário e o da empresa. "Antes perdíamos pessoas porque existia conflito entre duas coisas que queriam fazer, como dar aulas e trabalhar aqui", diz Reis.

Com isso, a empresa mostra que respeita o funcionário e é madura o suficiente para equilibrar relacionamentos e buscar a melhoria contínua. E, se isso é feito internamente, imagine com os clientes e consumidores finais?

O novo RH: gerente de afinidades

Renata Filippi, da Mariaca & Associates, diz que ouve de mortos 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". E 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. Despertar a paixão faz parte do nosso negócio", finaliza Viriato.

AGENTES DE RELACIONAMENTO

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 40 mil funcionários, sendo 37 mil operadores, investe anualmente 3,2 milhões-horas na capacitação.