

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

KATIUSCIA APARECIDA CORDEIRO MARQUES

COMO ATRAIR E RETER TALENTOS NO VAREJO

CURITIBA
2014

KATIUSCIA APARECIDA CORDEIRO MARQUES

COMO ATRAIR E RETER TALENTOS NO VAREJO

Trabalho de Conclusão de curso apresentado para ao Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná, como requisito para a obtenção do título de Especialista em Inteligência de Negócios.

Orientador: Prof. Gustavo Abib

CURITIBA
2014

Para todos os profissionais que se dedicam a fazer do varejo um ramo dinâmico e apaixonante.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao professor Gustavo Abib por sua orientação e clareza.

Ao meu esposo, pela paciência e apoio.

RESUMO - O presente trabalho teve por objetivo, analisar o processo de atração, desenvolvimento e retenção de talentos no varejo no Brasil, preocupação que atinge desde o empreendedor com um único estabelecimento comercial até grandes redes varejistas. Buscou também mapear experiências e buscar as melhores práticas tanto no mesmo ramo, quando em outras indústrias e entender como atuar melhor nesse setor em constante mudança para obter o melhor resultado possível. A pesquisa foi calcada em levantamento bibliográfico sobre o tema e entrevistas junto a profissionais da linha de frente considerados talentos. O desempenho no varejo da atualidade depende de vários fatores e recursos humanos tem obtido cada vez mais destaque nessa conta. A pesquisa buscou identificar quais são os itens de maior relevância tanto na análise dos contratados quanto dos contratantes. Constata-se ao final, que apesar de fatores palpáveis possuírem bastante relevância, o quesito relacionamento tanto com a equipe quanto com clientes é de extrema relevância para a satisfação e permanência desses profissionais no ramo.

Palavras-chave: Varejo, Talentos, Recrutamento e Retenção

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - RECRUTAMENTO INTERNO X RECRUTAMENTO EXTERNO.....	11
TABELA 2 - CARACTERÍSTICAS DE DESEMPENHO E ATRIBUTOS PESSOAIS	26
TABELA 3 - O QUE AGRADA E O QUE DESAGRADA NO VAREJO - CONSULTORAS	36
TABELA 4 - O QUE AGRADA E O QUE DESAGRADA NO VAREJO - GERENTES	37
TABELA 5 - PRINCIPAIS DESAFIOS DOS PRÓXIMOS ANOS PARA ATRAIR E RETER TALENTOS.....	40

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - CADEIA DE VALOR ATRAVÉS DAS PESSOAS	8
GRÁFICO 2 - NÍVEL EDUCACIONAL CONSULTORAS E CAIXAS	33
GRÁFICO 3 - NÍVEL EDUCACIONAL GERENTES	33
GRÁFICO 4 - TEMPO DE EMPRESA CONSULTORAS E CAIXAS	34
GRÁFICO 5 - TEMPO DE EMPRESA GERENTES	34
GRÁFICO 6 - COMO CONSULTORAS E CAIXAS SE CANDIDATARAM	34
GRÁFICO 7 - COMO GERENTES SE CANDIDATARAM	34
GRÁFICO 8 - QUAIS FORAM OS PRINCIPAIS FATORES PARA SE CANDIDATAR - CONSULTORAS E CAIXAS	35
GRÁFICO 9 - QUAIS FORAM OS PRINCIPAIS FATORES PARA SE CANDIDATAR - GERENTES	36
GRÁFICO 10 - O QUE MOTIVA A CONTINUAR NESSE RAMO – CONSULTORAS E CAIXAS	38
GRÁFICO 11 - PRÁTICAS UTILIZADAS HOJE PELA EMPRESA PARA ATRAIR E RETER OS MELHORES PROFISSIONAIS.....	39
GRÁFICO 12 - MOTIVOS PARA ESSES PROFISSIONAIS DEIXAREM A EMPRESA.....	40

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 TEMA	2
1.2 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA	2
1.3 PROBLEMA	2
1.4 JUSTIFICATIVA	2
1.5 OBJETIVOS DA PESQUISA	3
1.5.1 OBJETIVOS GERAIS	3
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
1.6 HIPÓTESES/QUESTÕES NORTEADORAS	4
2. REFERENCIAL TEÓRICO	5
2.1 O DIFERENCIAL HUMANO NO AMBIENTE EMPRESARIAL	5
2.2 ATRAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E RETENÇÃO DE TALENTOS	9
2.2.1 ATRAÇÃO DE TALENTOS	9
2.2.2 DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS	13
2.2.3 RETENÇÃO DE TALENTOS	14
2.3 O VAREJO NO BRASIL	19
2.4 A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL HUMANO NO VAREJO	22
2.5 ATRAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E RETENÇÃO DE TALENTOS NO VAREJO	23
2.5.1 ATRAÇÃO DE TALENTOS NO VAREJO	23
2.5.2 DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS NO VAREJO	24
2.5.3 RETENÇÃO DE TALENTOS NO VAREJO	28
3. METODOLOGIA	31
3.1 RETENÇÃO DE TALENTOS NO VAREJO	32
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	33
4.1 DESCRIÇÃO GERAL	33
4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	33
5. CONCLUSÃO	41
6. ABSTRACT	43
7. REFERÊNCIAS	44

1. INTRODUÇÃO

O presente artigo de especialização apresenta conceitos e ferramentas relevantes para a atração e retenção de talentos. Destaca a necessidade de adotar as melhores práticas de outros ramos de atuação também no varejo, para que esse possa se profissionalizar cada vez mais e deixar de ser apenas uma área de passagem.

O foco da pesquisa se dá no varejo que cosméticos, produto esse em que o Brasil figura como um dos maiores consumidores do mundo. Faz-se necessário entender quais são as expectativas, anseios e exigências dos melhores profissionais para atuarem nesse ramo e assim suprirem as necessidades técnicas e comportamentais esperadas por clientes cada vez mais exigentes.

As empresas varejistas precisam se adaptar às práticas de gestão de pessoas adotadas por outros ramos e almejadas pelos melhores profissionais para que possam se fortalecer e não apenas atrair, mas reter os melhores profissionais, que com o aumento do acesso ao ensino superior acabam por trabalhar no varejo enquanto estudam e o abandonam assim que se formam.

Com consumidores cada vez mais informados e a própria estrutura do varejo se alterando para multicanal, faz-se cada vez mais necessário que os profissionais que atuam nessa área consigam agregar valor não apenas ao atendimento, mas também à operação como um todo.

É fundamental que as empresas atuem de forma ativa para criar ambientes que favoreçam o desenvolvimento desses profissionais e assim possam ser atrativas o suficiente não apenas para não perdê-los para outros ramos, mas sobretudo evitar que migrem para a concorrência

1.1 TEMA

Atração e retenção de talentos.

1.2 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

Atração e retenção de talentos qualificados para atuarem no varejo de uma rede de cosméticos no município de Curitiba-PR e região metropolitana, durante o ano de 2014.

1.3. PROBLEMA

Quais as melhores práticas de recursos humanos para atrair e reter talentos qualificados para atuarem no varejo?

1.4 JUSTIFICATIVA

O varejo é um setor bastante dinâmico e no Brasil passou por grandes transformações nas últimas décadas. Terra (2003) destaca que desde a relativa estabilização da moeda, ocorrida em 1994, esse setor da economia, acostumado com ganhos financeiros, no qual o objetivo do negócio muitas vezes era comprar a prazo e vender à vista, aplicando recursos no mercado financeiro, pouco se focava na gestão do negócio e seus respectivos problemas. O autor aponta que quando os altos índices de inflação que encobriam o varejo brasileiro desapareceram, mostraram um mercado com muitos problemas. As empresas do setor, neste novo cenário, entraram numa realidade muito diferente, onde os resultados passaram a ser consequência da boa administração e da própria operação do negócio.

Parte fundamental dessa nova operação está na gestão de pessoas, uma vez que o sucesso no ramo varejista está diretamente relacionado à capacidade e atuação das

peças que estão em contato direto com os clientes. Segundo Lourenço (2014 p.49) do ponto de vista da empresa, a relação consumidor-funcionário é portadora de um paradoxo, já que muitas vezes, o relacionamento com o funcionário é mais forte do que o relacionamento com a empresa, o que pode tornar vulnerável a posição da organização no momento em que o empregado deixa seus quadros. A autora aponta para o risco em que nessas circunstâncias, toda perda de um funcionário pode significar redução no nível de satisfação do consumidor ou sua eventual migração para outro estabelecimento, que geralmente é aquele para o qual o profissional está se encaminhando. Para a autora, maior atenção deveria ser dispensada ao desenvolvimento de habilidades de relacionamentos daqueles que estão face a face com o cliente.

Essa realidade nos mostra que saber se relacionar com pessoas, entender todos os aspectos funcionais dos produtos comercializados e assim poder oferecer a melhor solução para cada cliente são características fundamentais para o bom desempenho de profissionais do varejo e conseqüentemente de suas companhias.

Frente a tantos desafios, se faz necessário rever e melhorar as práticas utilizadas na atração, desenvolvimento e retenção de talentos no varejo. Assim, esse artigo busca identificar quais são as oportunidades de aprendizado utilizando como referência outras indústrias, bem como alinhar as expectativas dos profissionais de varejo.

A bibliografia específica para o tema de atração e retenção de talentos no varejo é escassa, pois esse assunto é comumente tratado em grandes corporações não varejistas. Assim, o presente artigo busca contribuir com a disponibilização de informações a respeito do assunto

1.5 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.5.1 Objetivos da gerais

Identificar as melhores práticas de recursos humanos para atrair e reter talentos qualificados para atuarem no varejo.

1.5.2 Objetivos específicos

- Analisar quais são as melhores práticas em uma rede de varejo de cosméticos para atrair, recrutar, treinar e reter talentos nas lojas.
- Compreender quais as motivações das consultoras para permanecer na empresa e o que as inspira a desenvolver suas habilidades de atendimento e conhecimento técnico.
- Identificar as melhores práticas do mercado para atrair e reter talentos no varejo de cosméticos no Brasil.
- Identificar quais questões podem ser trabalhadas para tornar o varejo atrativo como opção de trabalho.

1.6 HIPÓTESES/QUESTÕES NORTEADORAS

- Quais as melhores práticas em uma rede de varejo de cosméticos para atrair, recrutar, treinar e reter talentos nas lojas?
- O que motiva as consultoras para permanecer na empresa e o que as inspira a desenvolver suas habilidades de atendimento e conhecimento técnico?
- Quais são as melhores práticas do mercado para atrair e reter talentos no varejo de cosméticos no Brasil?

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O DIFERENCIAL HUMANO NO AMBIENTE EMPRESARIAL

O capital humano é, indiscutivelmente, um fator chave para o sucesso de qualquer empresa, indiferente do ramo de atuação. Essa é uma verdade tão cedimentada em nosso entendimento, que por um momento podemos acreditar que algo tão elementar foi sempre assim. Entretanto, em um passado não muito distante, a própria área de Recursos Humanos não passava de um setor extremamente burocrático, que cuidava basicamente de questões relacionadas à legislação trabalhista.

Segundo Costa, Gomes, Bento e Ziviani (2013), a recessão econômica da década de 80, causada sobretudo pela inflação e as inovações tecnológicas com automação contribuíram para grande diminuição no quadro de pessoal e desativação de setores inteiros de treinamento e desenvolvimento. A área de recursos humanos foi afetada pelas novas teorias e técnicas gerenciais voltadas para a redução de custos de pessoal, processos e outras despesas gerenciais.

Com a abertura da economia em 1994, ocorre uma maior pressão por competitividade e novamente para diminuir custos e sobreviver à concorrência, intensificou-se o processo de demissão. Entretanto, muitas empresas inovaram e mudaram em decorrência do contexto global. Passou-se a exigir dos administradores de recursos humanos atuação estratégica, visando agregar valor ao negócio por meio de seus programas. O autores ressaltam ainda que:

[..]com as mudanças na década de 90, mais do que selecionar, contratar, cuidar dos benefícios e folha de pagamentos, o novo RH (dito agora Gestão de Pessoas) deveria ter uma visão ampla do negócio, participar do planejamento estratégico, atender às necessidades de quem contrata e de quem é contratado, e trabalhar pelo crescimento, desenvolvimento e sustentabilidade da organização.

Com o acesso à tecnologia cada vez mais equilibrado e produtos muito parecidos, o fator de diferenciação passou a se encontrar no capital intelectual das organizações. Entretanto, essa mudança ainda não é unânime entre as organizações. Peloso e Yonemoto destacam algumas abordagens (2004, p. 5):

Vários termos são utilizados para definir as pessoas que trabalham nas organizações. Elas são chamadas de funcionários, empregados, operários quando as organizações as tratam como tal ou podem ser chamadas de recursos humanos, colaboradores, associados, se as organizações as tratam dessa maneira. Ou ainda talento humano, capital humano, capital intelectual se as pessoas têm um valor maior para a organização. A denominação dada às pessoas reflete o grau de importância que elas têm para as organizações.

Dentro desse processo de reavaliação do papel dos profissionais que atuam em uma empresa, fica evidenciado que não se trata apenas de mudar a denominação ou compor o quadro de pessoas. São necessárias pessoas com potencial de desenvolvimento junto à empresa. Sobretudo, que essas pessoas estejam dispostas a serem coresponsáveis pelo crescimento da organização.

As novas técnicas de relações humanas são destacadas por Leonardo (2002, p.47) como tendo relação direta no resultado da empresa. Assim, a área de recursos humanos transforma sua missão inicial de servir de amortecedor das insatisfações de pessoal para um órgão de contribuição efetiva na modernização constante das organizações como um todo. Um exemplo disso é a administração por objetivos e os produtos da psicologia organizacional. Visualiza-se assim a crescente humanização das relações de trabalho com a criação de climas de trabalho que permitam a realização pessoal, o seu desenvolvimento e a motivação do pessoal com impacto direto nos resultados da empresa.

O desenvolvimento tecnológico também impactou nessa nova abordagem de gestão dentro da área de recursos humanos. Permitiu aumentar a qualidade dos processos e a compreensão mais ampla da gama de serviços prestados por essa área, conforme exemplifica Mascarenhas, 2008:

[...] nesse novo contexto, os analistas do RH concentram-se em tarefas mais analíticas, contribuindo à formulação e implantação estratégica por meio da gestão das competências e desenvolvimento de talentos por exemplo.

Gerir talento humano, de acordo com Chiavenato (2010, p. 368), está se tornando indispensável para o sucesso das organizações. Ter pessoas não significa necessariamente ter talentos. E qual a diferença entre pessoas e talentos? Um talento é sempre um tipo especial de pessoa. E nem sempre toda pessoa é um talento. Para ser um talento a pessoa precisa possuir algum diferencial competitivo que a valorize. Hoje, o talento envolve quatro aspectos essenciais para a competência individual:

1. Conhecimento. É o saber. Constitui o resultado de aprender a aprender continuamente e o conhecimentos é a moeda mais valiosa do século XXI.
2. Habilidade. É o saber fazer. Significa utilizar e aplicar o conhecimentos, seja para resolver problemas ou situações ou criar e inovar. Em outras palavras, habilidade é a transformação do conhecimento em resultado.
3. Julgamento: é o saber analisar a situação e o contexto. Significa saber obter dados e informação, ter espírito crítico, julgar os fatos, ponderar com equilíbrio e definir prioridades.
4. Atitude: é o saber fazer acontecer. A atitude empreendedora permite alcançar e superar metas, assumir riscos, agir como agente de mudança, agregar valor, obter excelência e focar resultados. É o que leva a pessoa a alcançar auto-realização do seu potencial.

Nesse contexto, em que vemos surgir a definição desses profissionais especiais como “talentos”, Chiavenato resgata que esse era o nome dado a uma moeda valiosa na antiguidade. Hoje, é preciso saber atrair, aplicar, desenvolver, recompensar, reter e monitorar esse ativo precioso para as organizações. E quem deve fazê-lo? Esse é um desafio para toda a organização e não apenas para a área de Gestão de Pessoas. Trata-se de um ativo importante demais para ficar restrito a uma única e exclusiva área da organização e não estamos falando somente no que se refere aos profissionais individualmente, pois esse conceito tem dois aspectos principais:

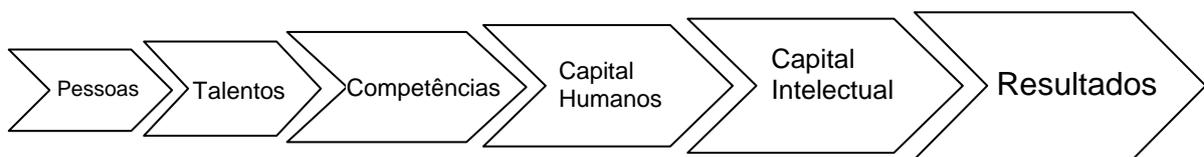
1. Talentos. Dotados de conhecimentos, habilidades e competências que são constantemente reforçados, atualizados e recompensados. Contudo, não se pode abordar o talento isoladamente como um sistema fechado sozinho ele não vai longe, pois precisa existir e coexistir dentro de um contexto que lhe permita liberdade, autonomia e retaguarda para poder expandir.
2. Contexto. É o ambiente interno adequado para que os talentos floresçam e cresçam. Sem esse contexto, os talentos murcham ou fenecem. O contexto é determinado por aspectos como:
3. A – Arquitetura organizacional com um desenho flexível, integrador e com uma Divisão do trabalho que coordene as pessoas e o fluxo dos processos e das atividades de maneira integrada. A organização do trabalho deve facilitar o contato e a comunicação com as pessoas.
4. B – Cultura organizacional democrática e participativa que inspire confiança, comprometimento, satisfação, espírito de equipe. Uma cultura baseada em solidariedade e camaradagem entre as pessoas.
5. C – Estilo de gestão baseado na liderança renovadora e no coaching, com descentralização do poder, delegação e empowerment.

Essa visão integrada é compartilhada por Rhinow (2001), que defende que as pessoas precisam ser tratadas como diferencial competitivo:

Ora, quando fica evidente a necessidade de aprendizado organizacional, o foco da gestão estratégica das empresas desloca-se para as pessoas, consideradas a fonte de aprendizado nas organizações. Dessa forma, as pessoas aparecem como um fator de alta relevância para a competitividade e, conseqüentemente, devem ser gerenciadas de forma bastante cuidadosa. Não é por acaso que as questões de atração e retenção de talentos tem aparecido com tanta freqüência em reportagens de destaque em revistas de negócios no Brasil. É uma verdadeira Guerra pelos talentos das pessoas entre empresas e, nessa batalha, os perdedores reduzem significativamente as suas chances de permanência nos mercados competitivos atuais.

Dentro da dinâmica de agragação de valor na integração de profissionais com potencial de desenvolvimento, Chiavenato apresenta a cadeia de valor criada através das pessoas:

Gráfico 1 – Cadeia de valor através das pessoas



Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2010, 3ª Edição, Pág.56

Essa sequência de valor, entretanto, acaba por ser negligenciada por muitas empresas. Para Gubman, (1999 p.27) Uma das principais razões por que as empresas não têm uma visão estratégica de sua força de trabalho é porque por muitos anos supuseram que haveria disponibilidade de pessoas com as aptidões apropriadas. Elas não pensaram que o talento poderia tornar-se um recurso escasso e agiam como se houvesse abundância de trabalhadores qualificados, de modo que pudessem fazer quaisquer planos que quisessem e demitir definitiva ou temporariamente ao seu bel-prazer. Acreditavam que haveria sempre substitutos à mão. Hoje é sabido que isso não é verdade. O autor destaca ainda que as empresas bem-sucedidas mostram seus estilos de estratégia ao criarem um estilo interno de trabalho comparável à experiência de seu cliente.

2.2 ATRAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E RETENÇÃO DE TALENTO

Como já mencionado, o sucesso dessa nova visão sobre talentos não se trata apenas de encontrar as pessoas certas, é necessário que exista um ambiente propício em que esses profissionais consigam se desenvolver e utilizar seu potencial em favor da organização, caso contrário os talentos saem da empresa ou acabam por ficar isolados e sem meios para progredir.

De acordo com BOEHS (2013) o processo de atração, desenvolvimento e retenção envolve a relação entre Mercado de Trabalho X Mercado de Recursos Humanos, onde as oportunidades de emprego e vagas existentes nas empresas encontram o conjunto de candidatos a emprego para essas vagas, considerando que as características do Mercado de Trabalho influenciam as práticas de Recursos Humanos das empresas.

2.2.1 Atração de talentos

Para que o processo de atração de talentos seja assertivo, Lawler III (2003 p.61) salienta que são necessários alguns passos antes de iniciar a busca propriamente dita. Destaca que as empresas precisam criar uma proposta de valor que defina qual o tipo de lugar de trabalho que elas querem ser, assim elas podem atrair e reter as pessoas certas. Explica ainda que as organizações têm que criar uma plataforma que estabeleça claramente quem elas são, o que elas querem e o que elas oferecem. Esse é verdadeiramente o começo de tratar as pessoas corretamente, porque estabelece um conjunto de práticas únicas para assegurar que a empresa emprega pessoas que estão alinhadas com seus valores e objetivos.

Os verdadeiros talentos escolhem onde querem trabalhar. Como ressalta Almeida (2004 p.18-19), eles têm consciência de seu valor e costumam estabelecer suas próprias regras, buscando atender a suas necessidades mediante o alinhamento de seus objetivos individuais com os objetivos da organização. Essa situação de poder do empregado tem consequências na relação empregado e empregador e requer uma mudança de paradigmas onde as organizações giram em torno das pessoas talentosas e suas necessidades e não o contrário. O autor ressalta ainda que as organizações precisam trabalhar sua

empresabilidade, que é a capacidade de atrair profissionais, contando com uma política definida e clara de valorização dos talentos e com flexibilidade para poder negociar com as pessoas.

Dentro das práticas atuais para atração de talentos, Almeida (2004 p. 34-35) destaca o estudo e a pesquisa de mercado. Uma vez identificados os tipos de pessoas que se deseja contratar, realizar estudos com vista a conhecer melhor onde se localizam os candidatos em potencial, como essas pessoas procuram emprego, como fazem suas escolhas, que tipos de propostas mais lhes atraem e obter informações de como as empresas concorrentes estão realizando as contratações dos talentos e o que oferecem aos empregados. Uma das vantagens de se tomar esses cuidados é que se pode planejar e focalizar com maior precisão a atração de candidatos com os perfis que a organização deseja, diminuindo o tempo dedicado a eliminar candidatos que não apresentam as qualificações exigidas ou que não tenham um diferencial.

Uma vez feito isso, dá-se início à fase de atração, em que a empresa busca profissionais potencialmente qualificados e capazes de ocupar posições, criadas pela vacância de um cargo ou criação de um cargo novo. As formas mais comuns de recrutamento são de forma interna, através dos sistemas de monitoramento, indicação e anúncios em murais ou externa, através de anúncios em jornais, revistas, sites na internet, agências de recrutamento (SINE, CIEE, Privadas), contatos com escolas, universidades e agremiações, cartazes e anúncios em lugares públicos, indicação por funcionários, banco de dados de candidatos e intercâmbio entre empresas. Após o processo de captação, ocorrem os estágios de seleção, testes de conhecimento, psicológicos, entrevistas técnicas e comportamentais. Abaixo, algumas das vantagens e desvantagens entre as formas de recrutamento de acordo com BOEHS:

Tabela 1 – Recrutamento Interno X Recrutamento Externo

Recrutamento Interno	
Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Aproveitamento do potencial humano da organização; • Motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos Funcionários; • Incentiva a fidelidade à organização; • Não requer a socialização de novos membros; • Baixo custo financeiro; • Rapidez no processo 	<ul style="list-style-type: none"> • Pode bloquear a entrada de novas idéias; • Funciona como um sistema fechado; • Risco de “carreirismo” na empresa; • Dificuldade dos gerentes liberarem seus funcionários; • Frustração dos funcionários não escolhidos.

Recrutamento Externo	
Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Renova e enriquece os recursos humanos da organização; • Incentiva a interação da organização com o Mercado de Recursos Humanos; • Aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos; • Aproveita os investimentos em mão de obra das outras Organizações 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto custo operacional; • Afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários; • É demorado; • Afeta a política salarial da empresa

Fonte: Tabela elaborada pela autora com base na aula Professora BOEHS, Samantha. MBA Inteligência de Negócios, 2013

Os anúncios devem refletir a realidade. De acordo com Almeida (2004) não adianta tentar iludir esses profissionais com promessas que não serão cumpridas, pois muitos anúncios de empregos passam uma imagem que não corresponde à realidade, gerando falta de credibilidade por parte do candidato. Se ele chegar a ser admitido na empresa, será um provável empregado a aumentar as estatísticas de rotatividade.

Além das formas tradicionais de recrutamento citadas, diante da importância percebida no capital humano, as corporações desenvolvem programas contínuos para a atração e retenção de jovens talentos. Dessa forma, podem ter seu potencial desenvolvido de acordo com a missão, visão e valores da organização. As duas principais formas nesse processo são os programas de trainees e estágios. Peloso e Yonemoto explicam o processo:

As organizações bem sucedidas estão investindo fortemente em programas de trainees, como um mecanismo de enriquecimento planejado do capital humano a longo prazo e um verdadeiro programa de melhoria contínua da qualidade do pessoal estendido a longo prazo. Uma espécie de investimento no sucesso futuro da empresa. Os participantes do programa desenvolvem um estágio programado; recebem treinamento planejado e contínuo, ministrado por profissionais de alto nível na empresa; participam ativamente de certas atividades previamente estabelecidas, enquanto são continuamente monitorados e avaliados quanto ao seu desempenho, vinculação com a empresa e sua cultura, espírito de equipe e potencial de desenvolvimento.

Os estágios também constituem uma oportunidade tanto para a empresa encontrar jovens talentos, quanto para os estudantes, que necessitam de uma oportunidade para aplicar o conteúdo aprendido nas instituições de ensino. Infelizmente, ao contrário da importância dada aos trainees, os estagiários por muitas vezes acabam por se tornar uma forma barata de substituir mão de obra em regime CLT, uma vez que os encargos trabalhistas são menores para o regime de estágio. Peloso e Yonemoto destacam esse processo:

De aprendiz a proficiente. É do início desta transformação que se trata o estágio: uma etapa no processo de aprendizagem, da verdadeira formação profissional na vida real. Talvez até um ritual de passagem de jovens estudantes a profissionais. Esses estudantes que deixam o ambiente protegido das salas de aula para enfrentar a barra pesada da vida profissional. Saem jovens carregados de conhecimento e de ideias, ávidos por testá-las na prática, e encontram um crivo mais temido do que o próprio vestibular – o temido mercado de trabalho.

Essa nova tendência da gestão de pessoas, segundo os autores, procura não mais atrair apenas pessoas para comporem as equipes de trabalho dentro da empresa, mas pessoas com grande potencial profissional, ou seja, trazer talentos para dentro da organização. Profissionais de alto nível, que sejam capazes de inovar processos, desenvolver novos produtos, gerenciar equipes e projetos, além de possuírem uma visão estratégica do negócio no qual a organização está inserida. Este tipo de profissional é o mais valorizado no mercado de trabalho atual, e o mais procurado pelas empresas para fazerem parte do capital humano da instituição.

2.2.2 Desenvolvimento de talentos

Após atrair os melhores profissionais, é necessário dar início ao processo de desenvolvimento e integração desses talentos à cultura da empresa. Dentro de uma realidade externa e interna de constantes mudanças, a atenção ao desenvolvimento dos profissionais precisa contar com um acompanhamento constante. A visão de que se precisava treinar uma pessoa para aprender o trabalho e depois deixar que o executasse repetidamente também sofreu mudanças. Tanto funcionários novos quanto antigos precisam contar com métodos para aprendizado contínuo. O formato dos treinamentos deixou de ser estritamente técnico para assumir uma função de maior suporte e aplicabilidade. Essa nova metodologia é destacada por Peloso e Yonemoto:

As áreas de enfoque do treinamento têm se expandido nos últimos anos. O treinamento costumava concentrar-se no ensino de habilidades técnicas, como o treinamento de montadores na soldagem de fios e o treinamento de professores na preparação de aulas. Hoje em dia, treinamento também pode significar educação complementar, porque os programas de melhoria de qualidade partem do pressuposto de que os funcionários sabem produzir tabelas e gráficos e analisar dados. Os funcionários de hoje podem também necessitar de treinamento em formação de equipes, tomada de decisões e capacidade de comunicação.[...]Treinamento e desenvolvimento parecem, e realmente são muito semelhantes. Entretanto, há uma sutil diferença entre um e outro, a que desenvolvimento é uma derivação de treinamento.

A globalização e o aumento da competitividade também contribuíram para a alteração da pauta dos treinamentos, que passou a contar com maior esclarecimentos dos objetivos do negócio e dos resultados esperados do programa, bem como uma ligação mais clara entre o programa e a missão da empresa. Peloso e Yonemoto salientam também a mudança do ponto de vista financeiro:

Até a década passada, o treinamento era visto pelos administradores como um centro de custos entre as muitas rubricas que sinalizavam o apoio à realização das atividades-fim da organização. Porém, com o advento da qualidade total e a busca incessante da excelência, os gastos com treinamento deixaram de equiparar-se aos de material de consumo, por exemplo, passando a figurar entre as rubricas de investimento.

A busca pelo desenvolvimento constante precisa fazer parte não apenas das prioridades da empresa, como também de cada profissional. Para isso, se faz necessário que exista um estímulo ao autodesenvolvimento por parte dos profissionais. Rhinow (2001 p.5) salienta alguns dos benefícios dessa prática:

Os elementos dos programas relacionados com o desenvolvimento dos indivíduos dizem respeito sobretudo ao alcance do bem-estar pessoal, pelo equilíbrio entre as características do profissional, no que se refere ao nível de complexidade do trabalho, e os desafios encontrados. Quando questionados sobre competências a serem desenvolvidas pelos profissionais, os consultores entrevistados mencionaram, com uma frequência significativa, a questão da orientação para o autodesenvolvimento, autoconhecimento e estabelecimento efetivo de relações interpessoais. É possível notar, por meio dos programas implementados, evidências de que as empresas estão buscando cada vez mais condições para que os profissionais estejam bem consigo mesmos. Dessa forma, diante de situações cada vez mais complexas, decorrentes da elevação das pressões externas pela competitividade da empresa e do alcance incessante de resultados, o equilíbrio do profissional, obtido com o autoconhecimento e autodesenvolvimento gradativo, caracteriza-se como um fator fundamental para a obtenção do sucesso pessoal e profissional. Esse equilíbrio cria também as condições para que as relações estabelecidas no ambiente de trabalho sejam mais produtivas e eficazes.

2.2.3 Retenção de talentos

Dentro do processo da relação trabalhista, Leonardo (2002, p.52) contextualiza que a empresa participa com remuneração, segurança, status e outros, e reciprocamente o colaborador responde trabalhando e desempenhando suas tarefas. A organização espera que o empregado obedeça à sua autoridade, e o empregado espera que a organização se comporte corretamente com ele e opere com justiça. Com esse processo, forma-se um contrato psicológico de expectativa recíproca, indo muito além de qualquer contrato formal de emprego que estabeleça o trabalho a ser realizado e a recompensa a ser recebida. Nesse raciocínio, o indivíduo ingressa na empresa quando espera que suas satisfações pessoais sejam maiores do que seus esforços pessoais. Se acredita que seus esforços ultrapassam as satisfações, torna-se propenso a abandonar a organização. Da mesma forma, a organização espera que a contribuição do indivíduo ultrapasse os custos de tê-lo.

Ainda na visão do autor, para a manutenção de talentos de uma organização, é necessário que os especialistas de recursos humanos assumam algumas medidas, desde as relacionadas a fatores materiais, como espaço físico, quantidade e volume de trabalho, higiene e segurança do trabalho e salário, até as co-relacionadas à organização social do trabalho, como: o estilo de liderança, o processo de delegação, as perspectivas de participação nas decisões, sinergia entre setores e departamentos e outras vinculadas à dinâmica da organização.

Esses alinhamentos são de fundamental importância, pois após todo o tempo e recursos financeiros investidos em atrair e desenvolver talentos, é essencial conseguir reter esses profissionais para contribuir com o desenvolvimento da organização, bem como evitar de perder, principalmente para a concorrência, profissionais que levam consigo capital intelectual da empresa. Peloso e Yonemoto destacam:

É claro que as pessoas continuarão a deixar seus empregos. Em mercados que são competitivos por qualificações escassas, pessoas e grupos serão cortejados e seduzidos. Em uma empresa comercial, perder um ativo vital para um competidor é um prejuízo duplo – não somente não teremos o benefício, como ainda poderia trabalhar ativamente contra nós. Alguns dizem que, quanto mais concorrentes estiverem tentados a contratar o seu pessoal, maior será o conceito externo sobre o valor do capital humano da empresa. O que, se por um lado pode ser verdade, por outro poderia estar sinalizando fatores negativos, como, por exemplo, sua inabilidade de oferecer oportunidades atraentes. Algumas empresas são notoriamente mais capazes de manter seu pessoal do que outras, mesmo em setores que empregam habilidades altamente vendáveis no mercado de trabalho, pois isso, pode não ser motivo suficiente para que as pessoas se moldem. Lealdade, relacionamentos, um tipo especial do trabalho ou o fato de se sentir confortável com a cultura da organização podem ser suficientes para manter os funcionários. Entretanto, quanto mais as pessoas mudam de um trabalho para outro, mais se acostumam a essas mudanças. A primeira mudança é sempre a mais difícil.

Segundo Lima (2014) em uma pesquisa da empresa de recrutamento Robert Half, divulgada no site da revista *Você S/A* em 2014, a maior preocupação dos diretores de Recursos Humanos no Brasil é a Perda de bons profissionais. De acordo com a pesquisa, que ouviu 1475 diretores de RH de nove países, sendo 100 do Brasil, 86% dos diretores de Recursos Humanos do país se disseram preocupados com retenção de talentos. O levantamento ainda apontou que 42% dos diretores de RH brasileiros se consideram “muito preocupados” com a possibilidade de perder pessoas da equipe, enquanto 44% se dizem apenas “preocupados”. Outros dados da pesquisa revelam quais as estratégias e o ranking dos países mais preocupados com a perda de talentos:

No Brasil, as três principais estratégias para retenção de talentos são: aumento de remuneração (60%), melhoria de benefícios flexíveis (54%) e treinamento e desenvolvimento profissional (49%).

O países mais preocupados com a Perda de talentos:

Brasil 86%, Chile 86%, Reino Unido 54%, Emirados Árabes 80%, Alemanha 77%, Bélgica 73%, França 72%, Áustria 71%, Suíça 71%, Holanda 66%.

A retenção dos talentos compreende um acordo equilibrado que pondere os interesses de ambos, indivíduos e organização. Nessa busca, Peloso e Yonemoto destacam alguns aspectos como compensação (administração de salários), planos de benefícios sociais, higiene e segurança do trabalho e, finalmente, relações sindicais, que são fundamentais para o êxito da política de manutenção de talentos. Sobre a Compensação (administração de salários) destacam que investir nas políticas de remuneração é algo que inevitavelmente influencia a permanência ou a saída dos colaboradores, pois vivemos em uma sociedade capitalista, onde o dinheiro é essencial para a manutenção da vida cotidiana:

Um dos aspectos mais importantes da filosofia de uma organização é o que se relaciona com a política de salários. O nível de salários é o elemento essencial na posição competitiva da organização no mercado de trabalho, como nas relações da organização com seus próprios empregados.[...] A compensação é provavelmente a maior razão pela qual as pessoas buscam um emprego. Ela é importante do ponto de vista de cada pessoa, como uma necessidade vital. Pagamento é o meio pelo qual uma pessoa proporciona satisfação de suas necessidades e de sua família. Para muitas pessoas com atitude instrumental quanto ao trabalho, ela é a maior razão para trabalhar. Entretanto, o trabalho pode ser mais do que um elemento que proporcione satisfação para as necessidades fisiológicas das pessoas.

A compensação é uma das ferramentas na busca pela retenção de talentos. Entretanto, além dos elementos palpáveis de remuneração, benefícios e tempo de treinamento, existem outros, menos tangíveis que contam para que um profissional tenha interesse em permanecer em uma empresa. Boehs (2013) cita a comunicação de mão dupla, constituída de engajamento com o envolvimento dos funcionários nas decisões que os afetam, pedindo suas opiniões e permitindo que refutem os méritos das idéias e suposições uns dos outros; a explanação, que busca assegurar que todos os envolvidos entendam os motivos das decisões finais e o raciocínio que levou a elas e por último as expectativas claras, onde todos conheçam com antecedência os padrões segundo os quais serão julgados e as penalidades decorrentes do descumprimento desses.

Sob a óptica da empresa, Knapik (2006 p.183) destaca que empresas competitivas precisam de recursos humanos qualificados para poder manter posições privilegiadas e reforça a importância de um bom plano de sucessão e uma cultura de valorizar a prata da casa nos momentos em que surgem vagas disponíveis para as quais possam ser remanejadas ou promovidas pessoas que já estão empregadas na organização. Assim um colaborador pode não ser promovido, mas remanejado para um outro departamento que lhe ofereça novos desafios e chances de desenvolver-se profissionalmente.

Lawler III (2003 p.61) salienta que ganhar a guerra pelos talentos é um desafio que nunca termina. No mundo de hoje, a competição por contratar e manter as melhores pessoas é intensa e muitas vezes dura. O trabalho está se tornando mais complexo em um momento em que existe falta de pessoas qualificadas. Com a morte da lealdade, manter talentos está se tornando caro e tomando bastante tempo em muitas organizações, já que são obrigadas a fazer o processo de contratação muitas vezes:

Contratar e reter indivíduos de alta performance não é uma atividade que pode ser deixada ao acaso. Precisa ser baseada em estratégias inteligentes e implementadas com práticas efetivas para identificar as pessoas certas, atraí-las e retê-las.

As companhias precisam suceder em atrair, motivar e reter as pessoas certas através da clareza da sua proposta de valor. Lawler III, complementa que devem ser evitadas as pessoas pen drives caminantes, que entram em uma empresa, baixam um caro conteúdo em treinamento e informação e depois abandonam para ir para um concorrente. Em compensação, recomenda que não se deve encorajar as pessoas a ficarem na empresa por toda sua carreira, pois por conta das constantes mudanças no ambiente externo, as empresas precisam responder empregando pessoas por períodos curtos de tempo e ajustando a quantidade e o tipo de profissionais que precisa em cada momento:

Por esse motivo, você precisa considerar o trabalho de reter as pessoas certas desde o início, na fase de atração, porque é então que os empregados desenvolvem percepções e expectativas sobre trabalhar para sua empresa. As atitudes que eles formam quando lêem seu anúncio de emprego, participam de entrevista e trabalham nos primeiros meses têm um impacto significativo no sentimento de satisfação e igualdade que por sua vez pode afetar o interesse deles em permanecer. Admitidamente, desenvolver um sistema de recompensa que tenha sucesso em reter as pessoas certas pelo período certo de tempo é um desafio hoje em dia. A abordagem tradicional de contrato de lealdade está obsoleta por um número de boas razões.

Para Chiavenato (2003 p.186), os processos de manter pessoas na organização focalizam fundamentalmente remuneração, benefícios, condições de trabalho e gestão de conflitos. Ele diz que na base está a busca contínua e constante de transformar a organização no melhor lugar para se trabalhar. Qualidade de vida é fundamental.

Ignácio, (2013, p.72) defende que ao invés de massificar a gestão de pessoas, deve-se personalizá-la. Cita ainda que empresas de diferentes estágios têm o desafio de engajar os funcionários e criar uma reputação a partir do público interno. O autor usa o exemplo do diretor de recursos humanos da AeC, que está há mais de três anos na companhia e tem a meta de manter e atrair pessoas. Para isso, ele pesquisou o que é ser diferente na AeC. Foi fácil descobrir. No dia a dia, a empresa funciona como um local onde não existe hierarquia e todos os funcionários de todos os níveis podem colaborar em diferentes projetos. Esse é um fator importante para o crescimento da companhia diz ele: “Queremos ser grandes, mas manter a gestão de uma empresa pequena na qual o respeito está em primeiro lugar. Essa é uma tarefa difícil”. O autor destaca que na prática, promover a identificação entre os valores dos funcionários e os valores apregoados pela organização parece ser o principal caminho para aborgar o engajamento.

Para Santos e Filho, (2013 p.19) a dificuldade de se definir o clima organizacional se dá porque ele é influenciado pelo colaborador, pelo líder e pela empresa. Diz respeito ao que as pessoas acham que está acontecendo no ambiente e na organização em um determinado momento, sendo, portanto, caracterização da imagem que as pessoas têm dos principais aspectos ou traços vigentes na organização. Os autores destacam que talvez o maior desafio em relação ao conceito de clima organizacional é que ele só pode ser compreendido em termos das percepções das pessoas que fazem parte da organização. É uma medida da percepção que os empregados têm sobre o grau de satisfação em relação a determinadas características do ambiente de trabalho da organização onde atuam. Algumas formas possíveis apontadas:

O que se consegue verificar atualmente é que o clima do ambiente de trabalho, a produtividade, a capacidade de inovação e a lucratividade estão diretamente relacionados. Quando o clima não é bom, há um aumento do turnover, das reclamações, do desperdício e, até mesmo, da quantidade de trabalho; o que, conseqüentemente, leva à diminuição da produtividade, da assiduidade, da inovação e da motivação.

2.3 O VAREJO NO BRASIL

Antes de adentrarmos o varejo no Brasil, vale resgatarmos um pouco da história dessa, que é tida como umas das atividades mais antigas da sociedade. De acordo com Terra, (2003, p 7) os primeiros registros da atividade do varejo datam da Antigüidade. “Atenas, Alexandria e Roma foram grandes áreas comerciais e os gregos antigos eram conhecidos como grandes comerciantes”. No entanto, a imagem da comercialização e de seus comerciantes era muito negativa. Terra cita também palavras de Cícero, escritor romano que dizia: “toda a comercialização varejista pode ser descrita como desonesta porque o negociante só poderá ganhar alguma coisa com mentiras e nada é mais desanimador do que um vendedor desonesto”. Durante o período do império romano, as lojas proliferaram tanto em Roma como nas outras cidades do império. Já podemos enxergar neste período os primeiros centros de compras, onde várias lojas estavam reunidas, tendo em cada uma delas uma placa do lado de fora para mostrar o tipo de mercadoria que se vendia naquele estabelecimento. No entanto, com a queda do império romano, essa semente do varejo também sumiu.

O autor aponta ainda que já na metade do século XIV, apareceram os guilds, locais onde comerciantes se instalavam para se proteger de impostos e taxas no século XIV, conhecidos como redutos para proteger os comerciantes de taxas e impostos, que se localizavam em determinados locais onde conseguiam fugir das taxações e cobranças de impostos. Aparece então na Inglaterra e nos Estados Unidos, o surgimento das chamadas “General Stores”, ou lojas de mercadorias gerais. Nelas comercializavam de tudo, desde tecidos e produtos em geral até armas. Já no início do século XIX, surgiam as grandes lojas de departamento, as casas de vendas pelo correio e as lojas em cadeia.

No cenário atual, Terra (2003, p. 9) destaca que o principal papel do varejo na economia é a distribuição de produtos ou serviços em locais específicos que garantam ao cliente um mix de produtos mais adequado às suas necessidades. O varejo, como forma de distribuição de produtos ou serviços, traz vantagens tanto para as empresas industriais quanto para os consumidores:

A principal vantagem para as indústrias é a redução do número de clientes atendidos. Se um determinado fabricante fosse comercializar todos os seus produtos aos consumidores finais ele teria de atender milhares de pessoas, saindo do foco de seu negócio que é a fabricação de seus produtos. Já com o aparecimento de

intermediários, o número de clientes a serem atendidos diminui consideravelmente para o fabricante já que seus produtos continuarão a chegar ao mesmo número de consumidores finais, porém com a ajuda dos intermediários, para os quais o fabricante irá vender. Como vantagens para os consumidores, o varejo como sistema de distribuição proporciona ao consumidor final benefício de posse, tempo e lugar; já que nele a atividade principal está na compra e venda de produtos e serviços. Assim os consumidores são beneficiados pelo trabalho desses compradores profissionais que buscam comprar produtos adequados aos públicos-alvo por eles atendidos.

Quando passamos para a contextualização e estudo do varejo no Brasil, Terra (2003, p. 9) relata que precisamos considerar a convivência com o processo inflacionário crônico, característico da economia brasileira até recentemente, entre outros motivos, fez com que as empresas brasileiras não procurassem competir com base em estratégias articuladas voltadas para a redução de preços e custos. Ao contrário, em épocas de alta inflação, observou-se o comportamento ofensivo dos lojistas, caracterizado pela prévia e constante remarcação de preços. A lucratividade financeira tornou-se tão ou mais importante que a operacional.

O autor explica que os anos 90, primeiro com o Governo Collor e depois com o Plano Real, trouxeram várias mudanças que impactaram o setor, como a liberação das importações e o aumento da concorrência interna. A entrada de participantes externos e a consequente transferência de conceitos mais modernos de operação demonstraram a necessidade de transformações para a maior parte das empresas:

O Plano Real que gerou a relativa estabilização econômica, também tem impulsionado o setor na busca por maior eficiência e por maiores espaços de mercado, verificando-se, com frequência, a disputa pelo atendimento aos consumidores das classes C, D e E, cuja demanda reprimida ainda é grande, tanto por alimentos e gêneros de primeira necessidade quanto por bens de consumo duráveis. A redução significativa das taxas de inflação mensais teve como consequências: o fim do imposto inflacionário, preservando o poder de compra das classes mais baixas, uma maior consciência de preços por parte do consumidor e a redução dos ganhos financeiros por parte dos varejistas. As medidas de restrição à demanda, como, por exemplo, as limitações de crédito e o elevado custo do dinheiro adotados pelo governo, logo após o crescimento do consumo desencadeado pelo Plano Real, assim como o aumento da inadimplência que se seguiu afetaram as empresas varejistas de forma diferenciada e expuseram as dificuldades de parte do setor em se adaptar rapidamente e se inserir no novo padrão de competitividade.

O autor resgata que para aquelas empresas que já enfrentavam dificuldades em razão de inadequações operacionais e/ou administrativas, o concomitante aumento da concorrência expôs as dificuldades em mudar rapidamente e, principalmente, em redefinir o foco de atuação e adequar-se ao novo cenário de competição. Desta forma, algumas empresas passaram a apresentar desequilíbrios financeiros, requerendo-se a falência e a concordata de tradicionais varejistas como a Casa Centro (utilidades domésticas), Arapuã, Mappin e a Mesbla (loja de departamentos). Entretanto para empresas que já estavam se reestruturando, a estabilidade da moeda representou um crescimento do faturamento, destacando aquelas que souberam detectar as necessidades de implementar mudanças ou que resolveram investir em métodos e processos destinados a elevar a eficiência operacional e aumentar a competitividade das companhias como um todo, decidindo e implantando tais medidas, ainda em meio a crises financeiras ou a períodos recessivos da economia brasileira recente.

As empresas mais atingidas pelos fatores já mencionados foram as lojas de departamentos tradicionais que apresentaram certa perda de identidade pelas frequentes mudanças e indefinição do foco de atuação, acumulando erros de gestão e elevadas dívidas financeiras. De modo geral, pode-se observar que, em momentos distintos e com problemas específicos, as empresas representativas do setor vêm implementando processos de reestruturação com algumas características comuns apontadas por Terra 2003, p.12)

- Troca de controle nas principais redes de varejo;
- Fechamento de lojas menos rentáveis ou não-lucrativas e reformas de lojas existentes;
- Redução do número de funcionários e de níveis hierárquicos;
- Adequação do perfil de endividamento/renegociação de dívidas;
- Profissionalização das administrações de tradicional característica familiar;
- Abertura ao mercado de capitais;
- Busca por maior capitalização - participação de fundos imobiliários e securitização de recebíveis como formas alternativas de financiamento;
- Elevação do grau de utilização de automação comercial e de recursos de informática;
- Alterações no mix de venda - maior participação de produtos importados na oferta e aumento das vendas da linha de bens duráveis;
- Aperfeiçoamento do conhecimento do cliente final;
- Mudança de enfoque - lucro operacional x lucro financeiro; e
- Retomada dos instrumentos de planejamento e aperfeiçoamento de instrumentos de aferição de custos e controles.

Outro fator que é importante destacar, é que a reestruturação no mercado brasileiro também foi motivada pelas investidas de grandes varejistas mundiais, para os quais, como pontua o autor, existe uma certa saturação em seus mercados de origem e que têm partido para a operação em outros países, atraídos pelo potencial de crescimento das economias emergentes. Genericamente, verifica-se, para as empresas locais, sua capacidade de reação com o aproveitamento dos modelos das empresas líderes para elevar sua eficiência e, para as empresas entrantes, um severo aprendizado das dificuldades em se transpor e implementar modelos fechados para diferentes culturas e preferências de mercado, impondo a necessidade de ajustes.

A reestruturação em curso no setor varejista brasileiro conforme pontua Terra (2003 p. 13) guarda semelhança com a mudança que se verifica mundialmente em termos da disputa entre formatos diferentes de comércio. Neste contexto até agora apresentado, nota-se que o varejo brasileiro vem a cada dia se profissionalizando e evoluindo como uma das mais importantes atividades econômicas do país. O setor varejista tem se tornado um dos maiores empregadores no Brasil, já ocupando posição de liderança em outros países como os Estados Unidos. No Brasil, os maiores empregadores privados são do setor de varejo: Cia Brasileira de Distribuição, Carrefour e Mc Donald's.

2.4 A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL HUMANO NO VAREJO

O capital intelectual é apontado por Parente (2010 p. 368) como o responsável pelo processo de aprendizado permanente e de melhoria contínua que permite uma equipe de funcionários de uma empresa varejista desenvolver novas soluções, que consigam simultaneamente reduzir os custos e melhor satisfazer os clientes. O varejo é uma atividade que envolve a interação entre pessoas. De um lado, os clientes; do outro, os funcionários do varejista. Uma equipe de funcionários bem treinada e motivada é o patrimônio mais valioso da empresa. São os funcionários que fazem as coisas acontecerem nas lojas, sendo os responsáveis pelo atingimento dos objetivos financeiros, operacionais e de marketing da empresa. A gestão desse precioso capital humano exige, portanto, uma atenção prioritária dos dirigentes varejistas.

2.5 ATRAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E RETENÇÃO DE TALENTOS NO VAREJO

A administração adequada dos Recursos humanos inicia-se no recrutamento e na seleção dos funcionários e engloba muitas outras atividades como supervisão, treinamento, remuneração, avaliação e motivação da equipe. É indispensável que exista um alinhamento muito claro desde o início do processo e que todas as áreas estejam comprometidas com a qualidade e manutenção desse constante aprendizado.

2.5.1 Atração de talentos no varejo

Assim como acontece com demais áreas, no varejo o processo para suprir as necessidade de pessoal começa com o recrutamento. Segundo Parente (2010, p.367) é nessa fase onde se determinam as funções e cargos que precisam ser preenchidos, o trabalho que a pessoa deverá realizar, especificando a localização geográfica e a posição na estrutura da empresa, bem como definir os requisitos e qualificações necessárias para a pessoa desempenhar sua função. Para isso, a empresa utiliza diversas fontes como: anúncios na imprensa ou na própria loja, indicações dos atuais funcionários, agências de emprego, concorrentes, escolas e também as pessoas que enviam currículos e procuram a empresa para solicitar um trabalho. O objetivo da fase de recrutamento é conseguir um número máximo de candidatos qualificados para serem encaminhados para a fase de seleção onde se escolhem aqueles candidatos cujas qualificações melhor atendam aos requisitos dos cargos. Na fase de seleção, muitas vezes, a empatia que se estabelece entre o candidato e seu chefe durante a entrevista acaba sendo o fator decisivo para a contratação.

Uma das sugestões de Chang e Agostini para atrair talentos na era digital é utilizar do princípio que grandes mentes pensam parecido e conduzir pesquisas com os talentos de alta performance da empresa. Identificar como eles ficaram sabendo da oportunidade na empresa e porque a escolheram. Mapear quais sites eles visitaram para colher informações sobre recrutamento, onde gastam seu tempo online, se checam seus smartphones ou tablets para empregos, que sites de mídia social visitam e outras informações relevantes sobre a indústria em que atuam. Programando essas pesquisas para agregar dados baseados em nível de carreira, anos de experiência, localização e outras informações

importantes e usando esses dados para construir uma estratégia de recrutamento e ficar conectado com seus talentos internos.

2.5.2 Desenvolvimento de talentos no varejo

Um vez feita a seleção e a admissão, Parente (2010 p.368) ressalta que o varejista deve promover treinamento ao empregado para que ele adquira as ferramentas e habilidades necessárias ao bom desempenho de sua função. Entram em cena os supervisores, que devem não apenas integrar o novo funcionário em sua nova atividade, mas também dirigir, coordenar e motivar os demais empregados da equipe para atingirem os objetivos da empresa e a trabalharem satisfeitos, em ambiente de cooperação e com alta produtividade.

A autora salienta que o trabalho em equipe é um dos ingredientes que contribuem para um bom clima organizacional, afinal de contas, os indivíduos que mais conhecem o negócio são os empregados e, portanto, eles estão mais preparados para decidir sobre a melhor forma de organizar e efetuar suas tarefas. Assim como acontece em outros ramos, para trabalharem como um time bem integrado, as pessoas precisam de um propósito comum: uma missão que descreva a função básica da organização e uma visão que inspire e motive a equipe a atingir objetivos ambiciosos, porém realistas.

Essas declarações são fundamentais para o trabalho em equipe, pois dão um foco, uma direção e consistência de propósitos para manter todos trabalhando juntos. Com a visão em mente, os líderes da organização desenvolvem objetivos e projetos mais específicos a serem atingidos pelos diferentes departamentos e equipes. A autora elenca alguns princípios que poderão ajudar a desenvolver um clima de relações humanas na empresa e conduzir a melhoria contínua:

- Regra de ouro – trate os funcionários como você (chefe) gostaria de ser tratado. Os líderes que trabalham dessa maneira, usando o talento dos empregados para aperfeiçoar a melhoria contínua, ajudam as pessoas a aumentar sua auto-estima;
- O processo ou o sistema, e não o empregado, é o responsável por 90% ou mais dos problemas, desperdícios e perdas de oportunidades – em vez de culpar as pessoas pelos problemas do processo, a organização deveria solicitar sua ajuda para identificar e eliminar as causas dos desperdícios;

- As pessoas na empresa devem perceber que é de seu próprio interesse oferecer sugestões, cooperar e compartilhar o conhecimentos sobre como melhorar os processos na empresa;
- A criação de uma cultura que faça as pessoas sentirem-se parte de uma equipe é a única maneira de utilizar plenamente o tempo, a energia e a inteligência das pessoas. Ao despertar a sensação de que cada funcionários é um membro valioso de uma empresa, essa cultura gera motivação maior do que a de um contracheque do salário mensal;
- Cursos e treinamento para toda a equipe devem transmitir não só ferramentas técnicas, mas valores e procedimentos que enriquecem o relacionamento em grupo;
- O reconhecimento não monetário poderá apoiar mais diretamente o trabalho em equipe do que o reconhecimento monetário. Existem muitas formas de manifestar reconhecimento, divulgação por meio do jornal da empresa e na casa dos funcionários;

Para conseguir se destacar no atual mercado competitivo, as redes varejistas estão descobrindo que precisam investir em atendimento e treinamento de funcionários, como estratégia de diferenciação. Parente (2010, p.368) pontua que quem não montar uma estrutura interna de treinamento pode começar a contar com a ajuda de escolas e universidades. Além de treinar, as empresas precisam monitorar constantemente o desempenho de sua equipe. Para isso, se faz necessário um processo de avaliação formal e informal de revisão de desempenho que mede quão bem um empregado está desenvolvendo seu trabalho. A avaliação é realizada com o objetivo de:

- Motivar o empregado a um processo de melhoria continua;
- Oferecer para o funcionários uma sinalização sobre o grau de satisfação da empresa para seus trabalhos;
- Identificar áreas nas quais o funcionários deve aperfeiçoar-se ou receber um reforço de treinamento;
- Recomendar promoções ou justificar demissões;

A autora salienta ainda que o processo deve ser realizado de modo formal, por meio de avaliações regulares (semestralmente, por exemplo), mas também de modo informal e contínuo, por meio de feedback imediato, toda vez que o supervisor quiser reforçar ou corrigir as atividades ou postura de seus funcionários. Os empregados estão sempre desejosos de saber como seu trabalho é percebido pelos supervisores e pela empresa, os quais devem ser comunicados claramente para os funcionários avaliados. Alguns critérios apontados pela autora para a avaliação pessoal:

Tabela 2 – Características de Desempenho e Atributos Pessoais

Características de desempenho	Atributos pessoais
Produtividade	Entusiasmo
Conhecimentos do trabalho	Lealdade
Capacidade de organização	Confiabilidade
Necessidades de supervisão	Liderança
Prontidão	Maturidade
Relacionamento com colega	Estabilidade
Relacionamento com os clientes	Criatividade
Habilidade analítica	Honestidade
	Iniciativa

Tabela elaborada pela autora do trabalho com base em PARENTE, Juracy. Varejo no Brasil: Gestão e estratégia. São Paulo: Atlas, 2010 Pág.368.

Um alternativa para conseguir altos índices de satisfação e desempenho, de acordo com Price pode ser a criação de programas em que mentores guiam novos talentos. Segundo ele pesquisas feitas em diversas disciplinas e indústrias apontam esse método como contribuindo para melhores taxas de retenção e funcionários mais felizes e se sentindo mais valorizados. Na industria varejista, programas com mentores frequentemente conduzem a melhor atendimento de clientes, pois funcionários totalmente engajados sabem o valor de entregar excelente atendimento aos clientes.

O autor explica que não podemos confundir coaching com mentor. No beisebol, coaches sujam as mãos. Se um jogador não consegue rebater certo, ele pega o taco e mostra como se faz. Na área de vendas de uma loja, gerentes agem como coaches em todos os aspectos do negócio como operar o caixa, abordar clientes, repor as prateleiras e assim por diante. Ser mentor é algo a mais. A diferença está no objetivo onde Coaching objetiva oferecer conhecimentos técnicos. É imediato e prático. Programas com mentores têm um horizonte mais distante. Focado em desenvolvimento de carreira. O objetivo é ajudar a pessoa a desenvolver as habilidades de líderes maduros, racionais e responsáveis. Price explica ainda que existem 5 pontos que podem desfazer um programa de mentores:

1. Apoio – Líderes sênior precisam apoiar o programa. [...] Precisam escolher seus sucessores, mostrar onde a empresa vai e levá-los junto. Para que o programa funcione, precisa-se tornar parte da descrição de função do líder.
2. Potencial – Varejistas precisam identificar protegidos com alto potencial. Todos precisam de *coaching*, mas nem todos precisam de mentores. Como princípio, varejistas deveriam reservar programas com mentores para pessoas com alto potencial. Eles deveriam tratar o programa como uma forma de desenvolver esses protegidos para a liderança. Como o varejista sabe quem são as pessoas com alto potencial? Parte do desenho do programa tem que incluir um mecanismo para avaliar talento e identificar alta performance, pessoas que a empresa quer reter e pessoas com potencial de liderança.[...] Varejistas deveriam elevar a régua e os funcionários escolhidos para o programa precisariam saber que fazem parte de um grupo seletivo.
3. Liderança – Varejistas têm que encontrar os mentores certos. Primeiramente, o mentor não deve ser o chefe direto. Ele é o coach do protegido. O mentor tem que trabalhar 2 ou 3 níveis acima e oferecer uma educação em liderança, não um treinamento. Em segundo lugar, o mentor fica em uma posição de facilitador, não de conselheiro. Precisa ser uma pessoa que saiba ouvir e fazer perguntas. Em terceiro lugar, o mentor precisa ter interesse em fazer isso.
4. Retornos – Varejistas precisam estabelecer retornos realistas e mensuráveis. Sem metas para mensurar o sucesso do programa, ele pode e tornar rapidamente uma obrigação ao invés de uma atividade com sentido e lucrativa.
5. Mensuração – Varejistas precisam mensurar sucesso e fazer os ajustes necessários. Qual o percentual de reuniões entre mentor e protegido que efetivamente acontecem? Qual é a taxa de promoção interna antes e depois do programa e entre funcionários dentro e fora do programa? Qual é a taxa de retenção dentro e fora do programa? Os funcionários dentro do programa estão mais preparados quando avança de graus dentro da empresa?

No Brasil, enfrentamos alguns outros desafios, apontados por Horta (2014) primeiramente que o varejo é um modelo de negócio intensivo em mão de obra e os últimos anos têm sido desafiadores em termos de administração de uma força de trabalho dada a situação de pleno emprego com que temos convivido, e com os estruturais existentes por conta de um baixo nível de escolaridade da população brasileira. A imperiosa necessidade de formar essa mão de obra aliada às taxas elevadas de rotatividade representam investimentos adicionais penosos para o setor, ainda mais porque grande parte do contingente de pessoal contratado não recebe qualquer formação para o exercício das funções no varejo, cabendo essa responsabilidade unicamente aos empregadores.

2.5.3 Retenção de talentos no varejo

O equilíbrio da taxa de rotatividade é crucial para a perenidade de qualquer empresa. Horta (2014) aponta que embora a empresa tenha um processo de treinamento adequado, é natural que exija um período de tempo para que as pessoas possam desempenhar seu papel com maior grau de produtividade. Com a sedução por uma remuneração superior em outros segmentos, carga horária e sacrifícios de final de semana menores do que aquelas exigidas no varejo tem sido intensa nesses últimos anos a interrupção do ciclo de formação até a compreensão com incremento a produtividade.

Uma das grandes queixas dos empresários varejistas é a dificuldade de reter os talentos, já que uma vez adquirida a experiência com a atividade de vender, o fazem com praticamente qualquer tipo de produto. Muitas vezes, por uma pequena variação na remuneração, deixam a empresa. Parente (2010 p. 368) salienta ainda que o varejo é uma atividade intensa de pessoal e as despesas com salários, encargos e benefícios representam quase metade dos custos operacionais da empresa. Os salários incluem a parte fixa e, nos casos de pessoal comissionado, uma parte variável de acordo com os resultados. A legislação trabalhista no Brasil exige que a empresa pague um pacote de encargos (férias, 13º salário, previdência social) que, por um lado, proporciona uma série de vantagens aos funcionários, porém encarece o custo de pessoal. Diferentes empresas oferecem diversos conjuntos de benefícios, não exigidos por lei, mas que conferem a maior satisfação aos funcionários, tais como refeição, ajuda à educação, plano médico, transporte, crèche e outros benefícios. Outras práticas apresentadas pela autora:

Ao desligarem-se de uma certa empresa, muitos funcionários, devido à experiência já acumulada, buscam novas colocações em empresas do mesmo setor, muitas vezes concorrentes. A troca habitual de funcionários entre empresas de um mesmo setor acaba transmitindo um certo conhecimento sobre níveis de remuneração e políticas de relações humanas praticados pelas diversas empresas. Certos varejistas desenvolvem imagem positiva junto a seus funcionários (como é o caso da boa imagem da rede Renner e do Magazine Luiza, reconhecidos no guia Exame: as melhores empresas para você trabalhar), enquanto outras acabam desenvolvendo uma imagem negativa no mercado de trabalho. Empresas de um mesmo setor varejista concorrem, portanto, não só para conquistar clientes, mas também para atrair e reter bons funcionários. As empresas varejistas costumam realizar pesquisas salariais entre empresas do setor para evitar que fiquem defasadas no mercado. No salário fixo, o valor da remuneração independe do desempenho. A remuneração variável, representada por comissões ou bonificações, está sempre atrelada a um nível de resultados, como, por exemplo, uma porcentagem das vendas,

no caso dos vendedores. Diferentes varejistas adotam diversas composições entre as partes fixa e variável da remuneração. Em lojas de auto-serviço (supermercados, por exemplo), a maioria das empresas adota uma remuneração exclusivamente fixa para seus funcionários. Em lojas especializadas que não adotam o auto-serviço (uma joalheria, por exemplo), a maior parte da remuneração da equipe na loja varia com os resultados obtidos.

Para conseguir o engajamento e a permanência dos talentos, além do fator financeiro, é necessário também o quesito motivação (motiva+ação), como o próprio nome sugere, é o processo pelo qual as pessoas são estimuladas a uma certa ação. Diversos fatores servem de motivação para os funcionários no trabalho – alguns são motivados pelo dinheiro, outros pela segurança que o emprego proporciona, outros ainda pela realização e reconhecimento profissional. Parente (2010, p 368) salienta que muitas teorias têm sido desenvolvidas para explicar a motivação humana e como ela influencia o desempenho no trabalho, tais como a hierarquia das necessidades de Maslow e teoria de dois fatores de Herzberg:

Maslow – Sugere que as motivações humanas obedecem uma hierarquia, composta de cinco níveis de necessidades – fisiológicas, segurança, sociais, estima e auto-realização.

Teoria de Herzberg – está apoiada na polaridade da satisfação e da insatisfação, refletindo os fatores que exercem influência positiva e negativa na motivação dos funcionários. Sugere que os fatores da satisfação que motivam os funcionários na empresa são diferentes dos fatores que provocam a insatisfação. Para desenvolver e manter um alto nível de motivação, em sua equipe de funcionários, as empresas varejistas devem estimular o desenvolvimento de fatores de satisfação e evitar os fatores de insatisfação.

No Brasil, a autora pontua que muitos funcionários que trabalham nas empresas varejistas são ainda motivados para manterem seus empregos e assim conseguir satisfazer adequadamente suas necessidades básicas. Entretanto, mesmo entre aqueles funcionários com baixos níveis de remuneração, observa-se forte motivação para satisfazer às necessidades de ordem psicológica, afetiva e de realização pessoal. A importância de manter os funcionários satisfeitos é dupla. Inicialmente, a empresa deve sentir-se responsável em proporcionar à equipe de funcionários um ambiente em que eles sintam prazer no trabalho. Em segundo lugar, funcionários satisfeitos são um pré-requisito para um bom atendimento aos consumidores. Alguns dos pontos que a autora destaca:

Os fatores de satisfação são o trabalho desafiante, reconhecimento, posição de responsabilidade, chance de crescimento profissional e pessoal. As seguintes condições de trabalho que contribuem para o atingimento desses objetivos são também positivamente valorizadas: oportunidades para aprender, bom ambiente de trabalho com os colegas e programas de treinamento. Os fatores de insatisfação que tornam os empregados insatisfeitos com o trabalho estão associados com seus sentimentos com a empresa e com suas diretrizes, tais como: o método de chefia, supervisão em demasia, procedimentos de trabalho mal elaborados, condições de trabalho indesejáveis, dificuldades de relacionamento, salários e benefícios inadequados.

Esses são os fatores, relacionados com as necessidades psicológicas e de segurança, que desmotivam o funcionários, contribuindo para altos níveis de rotatividade de pessoal e fraco desempenho.

Uma habilidade destacada por Kotter (1986 p.15) é o senso de obrigação utilizado por alguns gerentes bem-sucedidos para desenvolver o poder em seus relacionamentos com outras pessoas. Eles frequentemente acrescentam a suas atividades a concessão de favores a pessoas que ele espera se sintam obrigadas a retribuí-los . Algumas pessoas são dotadas de grande habilidade para identificar oportunidades para conceder favores que lhes custam muito pouco, mas são apreciados por outras pessoas.

3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada para este trabalho foi pesquisa descritiva, que de acordo com Cervo e Bervian (2002, p. 66-67) observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los, bem como procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características. Os autores destacam ainda que a pesquisa pode assumir diversas formas, entre as quais se destacam estudos descritivos, pesquisa de opinião, pesquisa de inovação, estudo de caso e pesquisa documental. Em suas diversas formas, trabalha sobre dados ou fatos colhidos da própria realidade. A forma utilizada nesse trabalho será a de estudo de caso, que os autores definem como a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo do seu universo, para examinar aspectos variados de sua vida.

Martins (2008 p.11) complementa que estudo de caso é uma estratégia metodológica de se fazer pesquisa nas ciências sociais e nas ciências da saúde e trata-se de uma metodologia aplicada para avaliar ou descrever situações dinâmicas em que o elemento humano está presente. Nele busca-se apreender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto, mediante um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado e é um modo de organizar os dados em termos de uma determinada unidade escolhida.

Para Oseki (2011 p. 66-67) “a metodologia qualitativa tradicionalmente se identifica com o Estudo de Caso. Vem de uma tradição de sociólogos e se caracteriza por dar especial atenção a questões que podem ser conhecidas por meio de casos”. A autora destaca ainda que o estudo de caso foi criado por La Play e revela distintos motivos para estudar casos:

- a) Intrínsecos – representação de traços particulares;
- b) Instrumentais – esclarecimento de traços sobre algumas questões;
- c) Coletivos – abordagem de vários fenômenos conjuntamente.

3.1 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados foi um formulário com 11 perguntas abertas para consultoras e caixas e 14 para gerentes. Foram entrevistadas 7 gerentes e 15 consultoras e caixas em 7 redes de lojas de cosméticos em Curitiba no período de agosto a setembro de 2014. A aplicação do instrumento foi sempre no local de trabalho dos respondentes, em situação discreta e confidencial e com duração média de aproximadamente 10 minutos.

De acordo com Cerro e Bervian (2002, p.49), o formulário é uma lista informal, catálogo ou inventário, destinado à coleta de dados resultantes quer de observações, quer de interrogações, cujo preenchimento é feito pelo próprio investigador. Destaca que entre as vantagens que o formulário apresenta estão a assistência direta do investigador, a possibilidade de comportar perguntas mais complexas, a garantia da uniformidade na interpretação de dados e dos critérios pelos quais são fornecidos.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 DESCRIÇÃO GERAL

Estudo principal de uma rede de franquias com atuação nacional e mais de 20 mil funcionários.

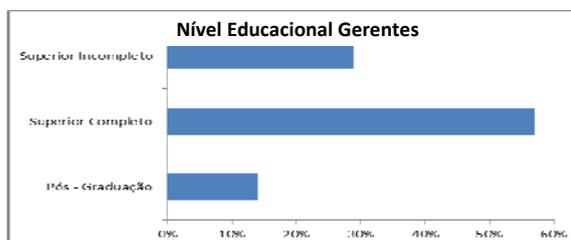
4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Para iniciar a análise do panorama de atração, desenvolvimento e retenção no varejo de cosmético das empresas entrevistadas, iremos começar por entender um pouco sobre o perfil desses profissionais. No que se refere a nível educacional, temos que ensino médio completo conta com a maioria percentual das entrevistadas, 33%. Entretanto, se somarmos nível superior completo e incompleto, temos uma taxa de 47%. Já com as gerentes, podemos observar que o nível mais baixo é superior incompleto. Somados superior incompleto e completo, temos 86%

Gráfico 2 – Nível Educacional Consultoras e Caixas



Gráfico 3 – Nível Educacional Gerentes



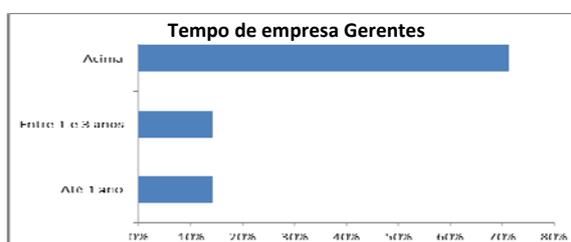
Quanto ao tempo em que esses profissionais permanecem na empresa, podemos perceber uma grande diferença entre consultoras/caixas versus gerentes. Enquanto para o primeiro grupo, 53% possuem até 1 ano na empresa, para o segundo esse parâmetro cai para 14%. Acima de 5 anos também temos um quadro invertido, em que o primeiro grupo conta com apenas 13% acima de 3 anos e o segundo conta com 71%. Muitas das gerentes declararam ter iniciado na própria empresa como consultora e/ou caixa e trilharam seu

desenvolvimento para se tornarem gerentes. Temos uma divergência entre o que foi declarado pelas consultoras e caixas entrevistadas e a percepção das gerentes sobre qual é a média em que esses profissionais permanecem na empresa. Como não se trata de uma pesquisa quantitativa, pode acontecer de as pessoas entrevistadas não representarem a média da empresa. Além disso, algumas gerentes declararam não ter conhecimento dos números gerais e tomaram por base sua própria equipe. As gerentes acreditam que em média até 2 anos é 43% e o resultado das entrevistadas é de 53% até 1 ano. Para as gerentes, até 5 anos representam 28,5% e acima também 28,5%. Nas respostas das consultoras, entre 1 e 3 anos são 33% e acima, 13%.

Gráfico 4 – Tempo de empresa Consultoras e Caixas



Gráfico 5 – Tempo de empresa Gerentes



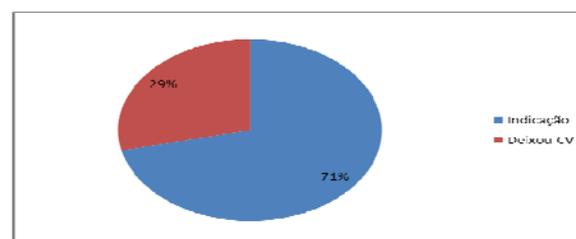
As consultoras que declararam estar no ramo acima de 10 anos somam 26%; entre 5 e 10 anos, 27%; até 5 anos 27% e que antes não trabalhavam, 20%. Já entre as gerentes, 86% declararam estar acima de 10 anos e os outros 14% entre 5 e 10 anos.

Embora o uso de tecnologia esteja cada vez mais difundido, apenas 7% das consultoras disseram ter utilizado a Internet para se candidatar. O método mais utilizado pelas consultoras foi através da entrega de CV na loja, que foi o segundo mais utilizado para as gerentes, com 29%. Indicação foi significativamente o processo mais utilizado para as gerentes, com 71% e foi o segundo no caso das consultoras, com 13%.

Gráfico 6 – Como Consultoras e Caixas se candidataram

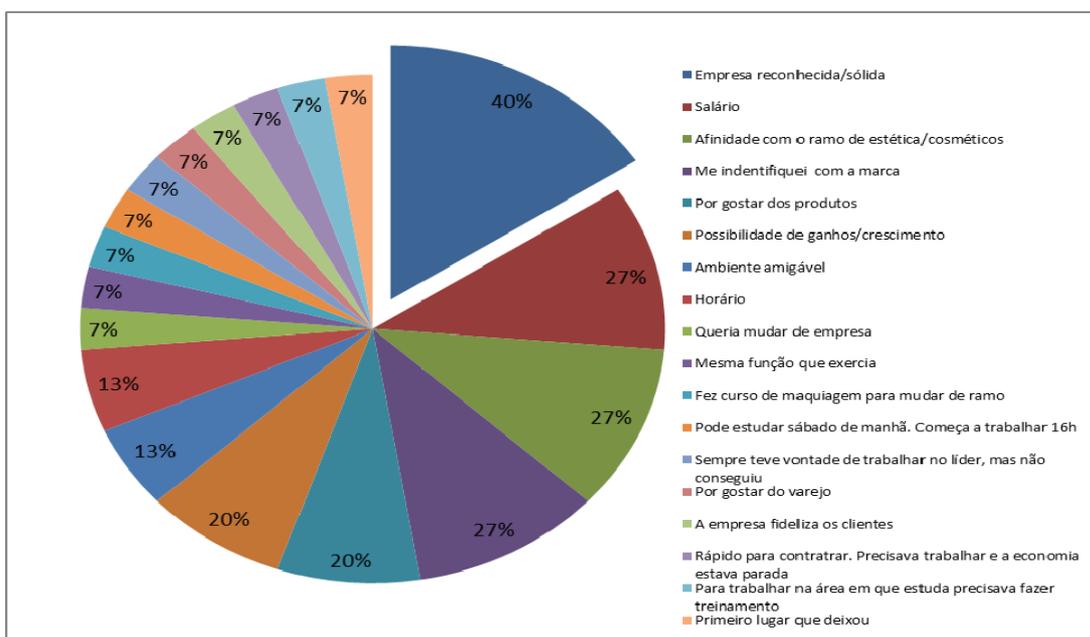


Gráfico 7 – Como Gerentes se candidataram



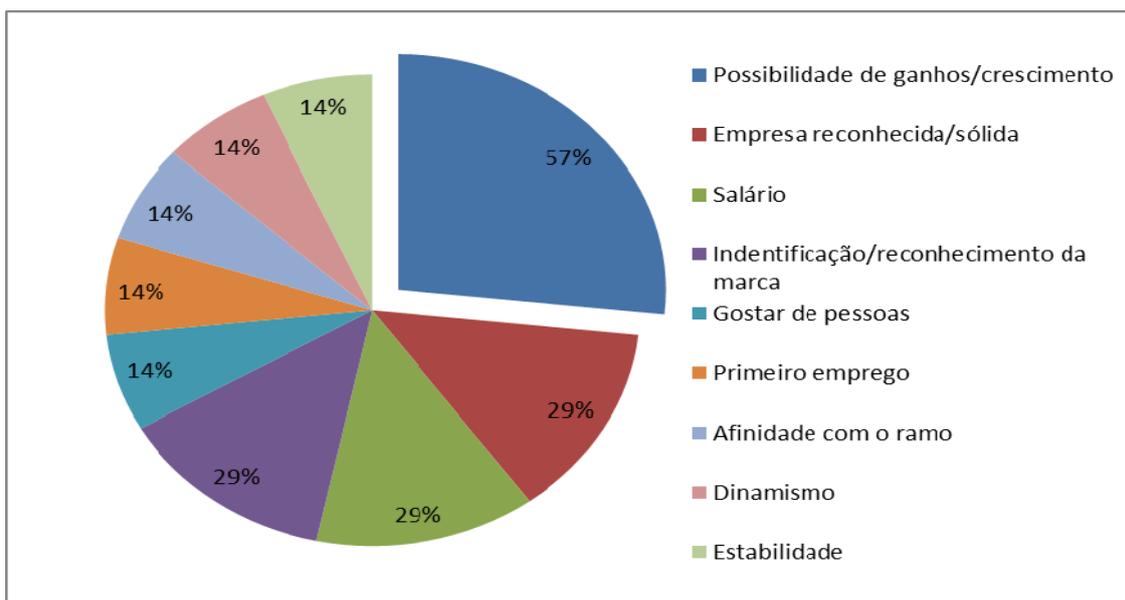
Dentre os fatores que levaram as consultoras a se candidatar, o fato de ser uma empresa reconhecida/sólida têm grande relevância, representando 40% do motivo das consultoras e 29% das gerentes. Na sequência, para as consultoras, empatados, com 27% cada estão salário, afinidade com o ramo de estética/cosméticos e indentificação com a marca. Temos ainda quem se preparou para atuar no ramos de cosméticos e possibilidade de estudar sábado de manhã, ambos com 20%. Após esses fatores mais representativos, existem outros demonstrados no gráfico abaixo:

Gráfico 8 – Quais foram os principais fatores para se candidatar - Consultoras e Caixas



Dentre as gerentes, os fatores são menos variados. Possibilidade de ganhos/crescimento tem 57%; empatados em segundo lugar, com 29% estão ser uma empresa reconhecida, salário e identificação com a marca. Novamente empatados, na sequência, estão gostar de pessoas, ser o primeiro emprego, afinidade com o ramo, dinamismo e estabilidade.

Gráfico 9 – Quais foram os principais fatores para se candidatar - Gerentes



Os fatores que agradam e desagradam consultoras são bastante variados, mas dentre os que agradam, quase metade das entrevistadas declararam que é a experiência e convivência com outras pessoas. Dos que desagradam, temos um empate entre não ter clientes, trabalhar domingos e o horário de shopping. Demais fatores positivos e negativos nas tabelas abaixo:

Tabela 3 – O que agrada e o que desagrada no varejo - Consultoras

O que Agrada no Varejo		O que Desagrada no Varejo	
Experiência / Convivência com outras pessoas	47%	Não ter clientes	20%
Dinâmico	13%	Trabalhar 1 dom sim e 1 não	20%
Satisfação do cliente	13%	Horário de shopping	20%
Ambiente de trabalho tranquilo e leve	7%	Cobrança para atingir metas	20%
Trabalho em equipe para experiência de vida	7%	Greves	13%
Reconhecimento	7%	Web. Experimentam na loja para comprar online	13%
Lançamentos	7%	Cartões que não são aceitos	7%
Lidar com público: não gosta de escritório	7%	Fofoca na equipe	7%
São como psicólogas	7%	Falta de compromisso tarefas diárias	7%
Ter as metas batidas	7%	Clientes mal educados	7%
Fazer parte das datas comemorativas	7%	Condição de trabalho em shopping	7%
Gostar de shopping	7%	Pessoas questionam porque fora é mais barato	7%
A loja em si	7%	Aumento de importados e diminuição de vendas	7%
Os Produtos	7%		

Para as gerentes, o que mais agrada é ser dinâmico, com 86% e lidar com pessoas vem em segundo lugar, com 29%. O que mais desagrada é a volatilidade das vendas, com 43%. Outros fatores declarados pelas gerentes abaixo:

Tabela 4 – O que agrada e o que desagrada no varejo - Gerentes

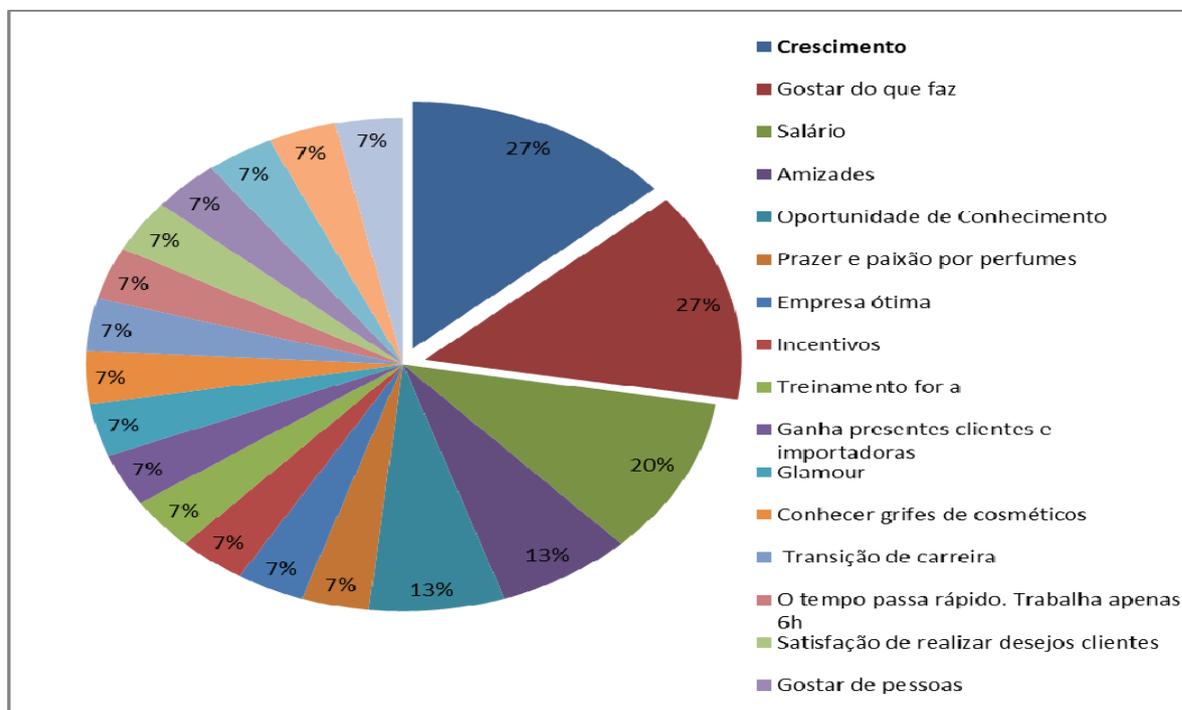
O que Agrada		O que Desagrada	
Dinâmico	86%	Volatilidade nas vendas por fatores externos	43%
Lidar com pessoas	29%	Trabalhar 1 dom sim e 1 não	20%
Coisas novas para aprender	14%	Clientes viajando	14%
Lançamentos	14%	Web. Experimentam na loja para comprar online	14%
Inovação	14%	Tributos	14%
Ter as metas batidas	14%	Falta de tempo com a família	14%
Desafio diário	14%		
Salário	14%		

Quando questionadas de porque foram atraídas por essa vaga e não por outra em outro setor, 33% das consultoras alegaram amar beleza/cosméticos. Como segundo fator mais preponderante, temos 20% que se disseram atraídas por por perfumes especialistas. Os clientes comprarem pela marca/status ficou com 13%. Demais fatores que contaram todos com 7% foram a transferência do caixa para vendas, ter mais opções de tratamento do que na empresa anterior, sempre ter usado perfumes importados, querer trabalhar em um lugar que gostasse, ter vergonha da apresentação pessoal onde trabalhava antes, o salário, não ter experiência em vendas, voltar ao varejo por sentir falta de ter desafios e poder aumentar o salário com a comissão, ser uma empresa consolidada, sempre ter trabalhado no varejo e gostar de trabalhar com pessoas, ser o ramos que mais cresce no mercado atualmente, oportunidade crescimento dentro da empresa, marca forte e popular, ser vaga que estava disponível, não querer ser caixa, público mais jovem, poder usar acessórios, rápida contratação e querer fazer estética.

Entre as gerentes, 57% declararam ter sido uma indicação/convite, outros fatores como experiência/interesse por beleza/cosméticos/ depois que começa a trabalhar nesse ramo, é difícil sair, pois criam-se contatos, encanto/gostar de varejo e gostar de pessoas contam todos com 14% cada.

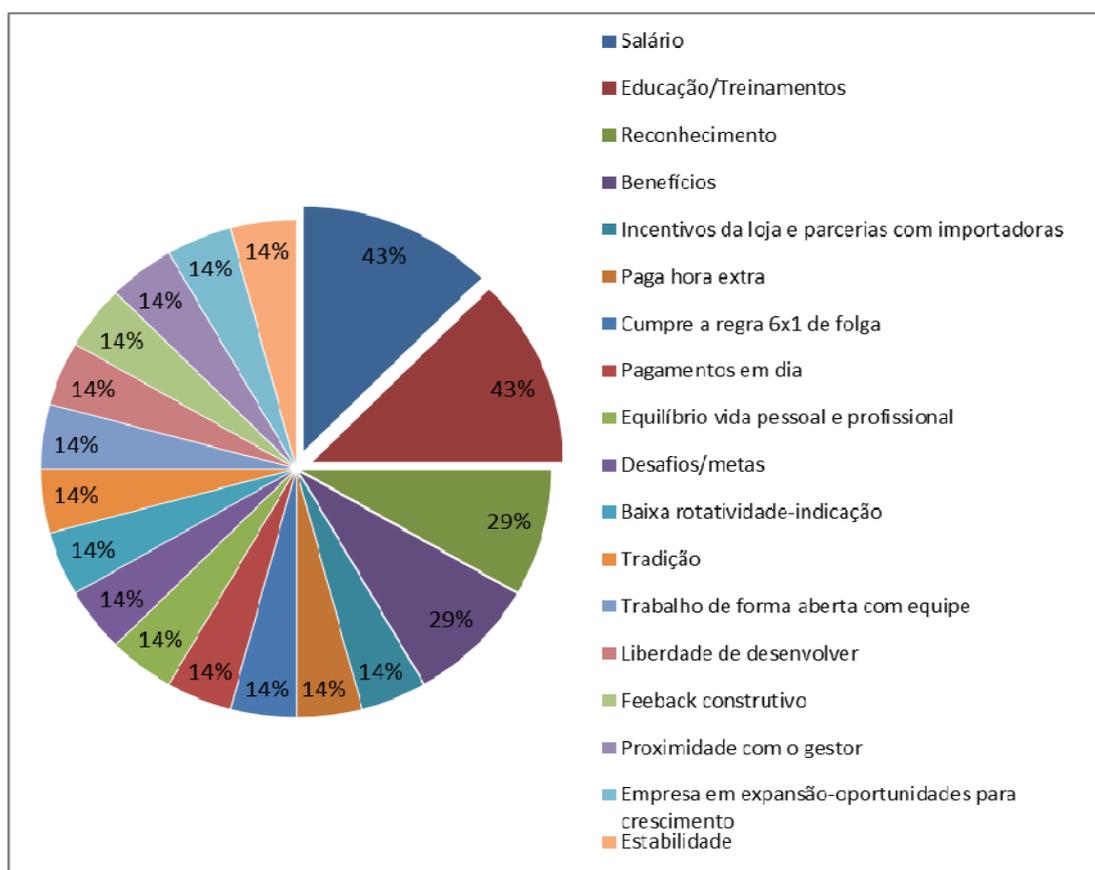
O que motiva as consultoras e caixas a continuar nesse ramo em primeiro lugar é crescimento e gostar do que faz, com 27% cada. Na sequência, temos salário, com 20%. Demais fatores representados abaixo:

Gráfico 10 – O que motiva a continuar nesse ramo – Consultoras e Caixas



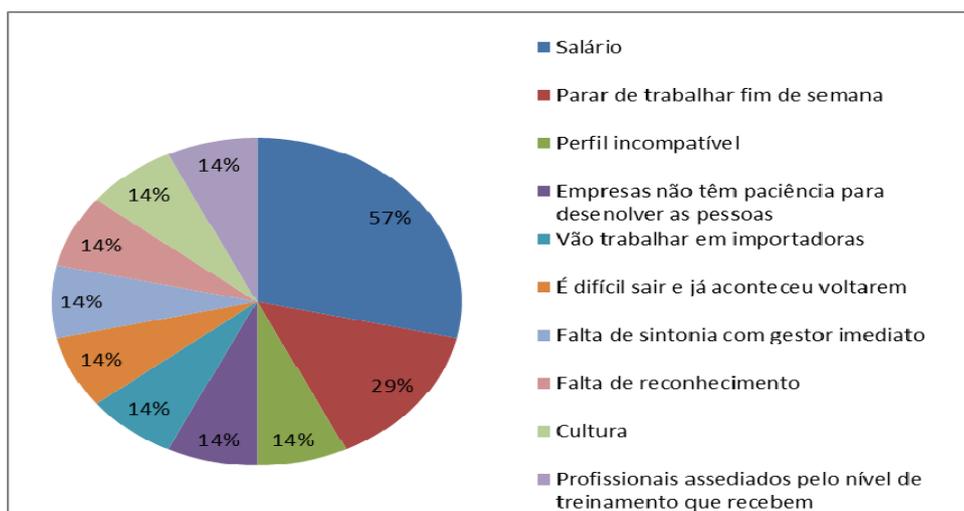
Quando questionadas sobre as práticas adotadas pela empresa para reter talentos, 43% das gerentes, declaram que o salário é o principal fator, embora ele apareça em segundo lugar na declaração das consultoras sobre o porque permanecem no ramo, com 20%. Empatado com 43% na opinião das gerentes está treinamento, que é citado pelas consultoras com 7%. Demais pontos destacados pelas gerentes:

Gráfico 11 – Práticas utilizadas hoje pela empresa para atrair e reter os melhores profissionais



No que se refere a motivos para os profissionais deixarem a empresa, 57% citam salário, o que contradiz com a estratégia de retenção apresentada pelas gerentes, que dizem que salário é uma das formas que a empresa utiliza para reter esses talentos. Parar de trabalhar fins de semana está em segundo lugar, com 29%, o que faz sentido com a declaração das consultoras sobre o que mais desagrada no varejo sendo esse fator em primeiro lugar, com 20%. Alguns fatores apresentados pelas gerentes são mais subjetivos, como perfil incompatível e cultura:

Gráfico 12 – Motivos para esses profissionais deixarem a empresa



Alguns dos desafios que o varejo terá que enfrentar nos próximos anos para atrair e reter talentos foram elencados pelas gerentes vão desde premiação/benefícios até desenvolver esses profissionais para estarem preparados para atuarem frente aos novos padrões de comportamento de compra multicanal:

Tabela 5 – Principais desafios dos próximos anos para atrair e reter talentos

- Desenvolver os funcionários
- Valorização de pessoas.
- Estar sempre à frente da concorrência, inovação, criatividade
- Manter o ritmo de inovação e pesquisas para lançamento
- Benefícios
- Incentivos - salário depende da economia
- Salário fixo mais premiação. Meta mínima e máxima
- Incentivos importadoras
- Concorrência com lojas físicas e web
- Atender expectativas clientes internos e externos
- Acompanhar a constante mudança do mundo.
- É difícil sair do ramo. É apaixonante. Vendemos sonhos

5. CONCLUSÃO

Com a construção do referencial teórico apresentado nesse trabalho foi possível identificar as práticas utilizadas pelo mercado para atrair, desenvolver e reter talentos. O estudo por meio da pesquisa de campo com 7 redes de lojas de cosméticos permitiu identificar as percepções das gerentes e as perspectivas das consultoras e caixas para permanência no ramo.

Foi possível mensurar que ao contrário do que se pensa imagina que o varejo é um algo passageiro na vida profissional, muitas pessoas se identificam com a atividade e inclusive retornam por sentir falta do contato com o público e as possibilidades de ganhos através de comissões e premiações.

Embora hoje tenhamos diversas formas para o recrutamento de profissionais e em muitas atividades essa fase acaba por acontecer prioritariamente de forma virtual, a predominância tanto para consultoras quanto gerentes se dá ainda através da entrega de CVs e indicação.

Os horários diferenciados de shopping agradam a alguns e desagradam a outros. Entretanto, trabalhar um domingo sim e um não é uma das grandes queixas tanto por parte das consultoras quanto gerentes. Como os horários estendidos do comércio são um caminho sem volta, uma alternativa seria contratar profissionais para trabalhar especificamente fins de semana, o que agradaria as pessoas que gostam de trabalhar em shoppings, mas gostariam de ter o fim de semana para ficar com a família e fazer programas de lazer e atenderia as expectativas de profissionais que se propusessem a cumprir a jornada de fins de semana, tendo o restante dos dias livres para outros compromissos.

Ficou muito evidente que há um poder de identificação e atração das profissionais por se tratar de unir trabalho e beleza. Muitas declararam que esse foi não apenas o fator para se candidatar, mas também para permanecer no ramo. As empresas precisam se apropriar dessa conexão natural para tornar essa combinação proveitosa para profissionais, empresas e principalmente clientes.

A atmosfera de trabalho, conforme embasada no referencial teórico, foi citada tanto por consultoras e caixas quanto gerentes como um fator que contribui em muito para a permanência desses profissionais.

Um dos quesitos que merecem consideração é a percepção do peso do salário comparada ao real peso desse item. Embora as gerentes citem salário como uma das práticas utilizadas pela empresa para reter talentos esse é o item que conta com maior peso na conta dos profissionais que saem.

Uma alternativa para manter as consultoras, seria criar níveis diferenciados de remuneração conforme desempenho e conhecimento, uma vez que existe um limite no que se pode promover essas profissionais a gerentes. Existe um grande descompasso no tempo de empresa de consultoras e gerentes e talvez um dos motivos para que bons profissionais deixem a empresa seja o fato de que se vêem sem perspectivas de crescimento onde estão e acabam por procurar em outras empresas.

Como aprofundamento desse trabalho, seria interessante se aprofundar no universo das consultoras para entender detalhes de suas perspectivas, inseguranças e potencialidades para criar programas de desenvolvimento de forma estruturada e uniforme entre as lojas das redes, uma vez que muito desse processo fica concentrado na figura da gerente. Além disso, se faz necessário repensar as políticas de remuneração para que as perspectivas da empresa e dos profissionais da ponta entejam em sintonia.

How to attract and retain talent in retail

ABSTRACT - This study aimed to analyse the process of attracting, developing and retaining talent in retail in Brazil, a concern that reaches from the entrepreneur with a single shop to large retail chains. It also sought to map experiences and seek best practices both in the same business as well as in other industries and understand how to act better in this sector which is constantly changing to get the best result possible. The research was grounded in literature on the subject and interviews with professionals frontline considered talents. The performance in today's retail depends on several factors and human resources has gained more prominence in this regard . The research sought to identify which are the most relevant items both in the analysis of hired and contractors. It appears at the end, that despite tangible factors possess enough relevance, relationships both with the staff and with customers is very important for the satisfaction and retention of these professionals in the business.

Keywords: Retail, Talent, Recruitment and Retention

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Walnice. **Captação e Seleção de Talentos**: Repensando a teoria e a prática. São Paulo: Atlas, 2004.
- BOEHS, Samantha de Toledo M. **MBA Inteligência de Negócios UFPR**, Curitiba, 2013.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica**. 5. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHANG, Connie; AGOSTINI, Barb. **Sourcing & Engaging talent en the digital age**. Retailer's Guide. Volume 7 Issue 5
- CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, Benefícios e Relações de Trabalho**: Como Reter Talentos na Organização. São Paulo: Atlas, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2010.
- COSTA, Cleber Aparecido da; BETO, Karina Gomes dos Reis; SÁ, Fabiano Bento de; ZIVIANI, Fabrício. **Qualidade de vida no trabalho, safistação e motivação do trabalhador no varejo**. Revista de Administração da UNIMEP. V.11, nº 1, Janeiro/Abril -2013.
- GUBMAN, Edward L. **Talento**: Desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.
- HORTA, Alexandre, **Repensar a distribuição. Novos desafios, novos modelos**. GS&MD – Gouvêa de Souza <http://www.gsmd.com.br/pt/eventos/gestao-de-talentos-em-foco-20140324-173455/recursos-humanos-uma-grande-transformacao-20141001-181513> 22 Jul 2014. Acesso 19/08/2014.
- KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos**. Curitiba: Ibpex, 2006.
- KOTTER, John P., Coleção Harvard de Administração. **Poder, Dependência e Gerenciamento Eficiente**. São Paulo: Editora Nova Cultura Ltda/ Abril, 1986.
- LAWLER III, Edward E., **Treat People Right**: How organizations and individuals can propel each other into a virtuous spiral of success. San Francisco: Copyright by John Weley & Sons, Inc Published by Jossey –Bars A Wiley Inprint, 2003 Pág.61.
- LEONARDO, Jefferson Marco Antonio. **A guerra do sucesso pelos talentos humanos**. Revista Produção V.12 nº 2, 2002.
- LIMA, Luciana. **Reter profissionais talentosos é a maior preocupação dos RHs**. Website Revista Você S/A. <http://exame2.com.br/mobile/blogs/blog-da-voce-sa/2014-09-24-perda-de-profissionais-talentosos-e-a-maior-preocupacao-dos-rha> . acesso 20/10/2014

LOURENÇO, C. D. S. **Cultura brasileira e marketing de relacionamento**: um estudo etnográfico no varejo. Revista Brasileira de Marketing, v. 13, n. 5, p. 49

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão Estratégica de Pessoas**: Evolução, Teoria e Crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: Gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2010 Pág.368.

PELOSO, Ayslan Cavalcante, YONEMOTO, Hiroshi Wilson. **Atração, Desenvolvimento e Retenção de Talentos**.

PRICE, Robert. Talent Management. **Mentoring Tomorrow's Talent**: Ideas for creating retail mentorship programs. Mystore retailer's guide. Retail Council of Canada. Vol. 9.2,

MARTINS, Gilberto Andrade. **Estudo de caso**: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. RCO – Revista de Contabilidade e Organizações – FEARP/USP, v. 2, n. 2, p. 8 - 18 jan./abr. 2008.

RHINOW, Guilherme. **Inovando e competindo por meio da gestão de pessoas**. Disponível em
:<http://www.rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S00345902002000200013.pdf>. Acesso em 03 set.2014

SANTOS, Antônio Raimundo dos. FILHO, Norman de Paula Arruda. **Experiências Corporativas que Ensinam**. Melhores talentos 2010/11. ISAE. 2013

TERRA, Eduardo de Almeida Salles. **Um estudo empírico sobre a taxa de rotatividade de mão-de-obra e as práticas de recursos humanos do varejo de supermercados no Brasil**. São Paulo: USP 2003