



Retenção de talentos na SCM

A falta de líderes preparados impacta no “turn over” das empresas

Não é de hoje que o Brasil sofre com o problema de retenção de talentos. Segundo uma pesquisa feita pela Hays no primeiro trimestre deste ano, 76% dos profissionais estudam uma possibilidade de mudar de emprego ainda em 2013.

Profissionais saem e buscam novas oportunidades rapidamente, aumentando o “turn over” das empresas e da cadeia de suprimentos absurdamente.

Uma pesquisa realizada pela DMRH (Decision Marketing Recursos Humanos) em 2013 aponta os pontos relevantes para a permanência dos profissionais nas

empresas, o que mostra que a satisfação do colaborador está vindo em primeiro lugar, antes mesmo do que os salários, algo que era extremamente motivador para muitos, em um passado recente:

- 25% ➔ identificação de valores e crenças em que ele acredite
- 21% ➔ equilíbrio entre vida pessoal e profissional
- 20% ➔ possibilidade de crescimento profissional e desafios
- 9% ➔ líderes inspiradores
- 8% ➔ oferecimento de desenvolvimento e aprendizagem contínua
- 6% ➔ política de remuneração e benefícios diferenciada

O mercado está carente de bons profissionais. Muitos profissionais acabam sendo promovidos na área de Supply Chain devido à saída de outros, o que acaba, na maioria das vezes, sendo um fator primordial para que este líder que foi promovido repentinamente (não estando provavelmente ainda bem preparado), conduza mal sua equipe, seus resultados e a si próprio, como gestor.

Isto acaba atraindo novas insatisfações e o ciclo vira infundável, ou seja, um gestor mal preparado, aliado aos pontos da pesquisa mencionada acima, sugere novas perdas e, consequentemente, dificuldade em reter bons talentos.

Existem algumas maneiras de reter bem os profissionais da cadeia de suprimentos. É necessário investir em:

- capacitação técnica (teórica e prática);
- capacitação de liderança (coaching de equipe, técnicas de liderança);
- treinamentos de dar e receber feedback (foco na transparência da comunicação entre todos os níveis);
- inovação e tecnologia.

Atualmente fala-se muito em meritocracia, ou seja, os profissionais que se sobressaem às metas têm aumentos de salários e oportunidades mais desafiadoras, incluindo, promoções ou alterações de local ou cargo. Sabe-se que isto, na verdade, pode ser algo dito, porém, não aplicado. As empresas (uma grande parte delas), não despendem tempo suficiente neste tipo de avaliação, o que faz com que o colaborador perceba uma grande diferença entre o que se diz e o que se aplica.

Isto é também uma das razões da dificuldade em reter talentos, de uma maneira geral, mas especialmente na cadeia de suprimentos, onde o dinamismo e o trabalho sob pressão são excessivos.

Um bom líder, aquele que consegue delegar e dividir as atividades com os seus colaboradores é sim um grande impactante na retenção de talentos. E não ter este tipo de líder pode estar ligado diretamente ao “turn over” da área.

Sempre tive a experiência de ser transparente com meus times e delegar/compartilhar com eles os detalhes de nossas tarefas, inclusive as mais complexas. Alguns superiores meus não compartilhavam disto comigo, porém me davam autonomia para tal. Quanto mais o colaborador estiver envolvido, inclusive com detalhes que antigamente eram considerados sigilosos, como confecção de Budget (orçamento anual), mais satisfeitos e motivados eles ficam.

Eu, que sempre levei transparência para meus times, conseguia resultado positivo, ou seja, quanto mais eles se envolviam no todo e nos detalhes do todo, mais condições tinham em proporcionar melhorias, reduções de custos, otimizações de tempos e processos etc.

Ainda é a minoria dos gestores que atua desta forma. E onde não se atua desta maneira, com uma liderança compartilhada e autônoma, além de transparente, o “turn over” é mais elevado.

Em minhas equipes, o “turn over” sempre foi menor. E alguns gestores, inclusive o RH, me questionavam sobre o porquê de as pessoas quererem continuar em meus times. Não era por minha causa, obviamente, mas sim do sentido de responsabilidade que eles tinham em relação a cada processo ou projeto que realizavam. Isto pode ser útil para reter talentos em uma área tão nervosa e, ao mesmo tempo, fascinante.

Bom líder, aquele que consegue delegar e dividir as atividades com os seus colaboradores, é sim um grande impactante na retenção de talentos

Recentemente, em uma palestra, uma pessoa me perguntou sobre o que fazer com aqueles profissionais que remam sempre contra. Eu perguntei a ele a de que área, especificamente estava se referindo. Ele respondeu: cadeia de suprimentos. Ora, minha resposta foi a seguinte: Sabemos normalmente que o pessoal do Operacional e do Comercial não se entendem muito bem. Tentar aproximar as pessoas das duas áreas, indo ao cliente juntas, como parceiros, sempre gera bom resultado. Ele comentou que sempre fazia justamente o contrário: que pedia para seu colaborador de supply chain ir junto ao comercial para “apanhar do cliente”. E que combinava isto com a área comercial antes.

Fazer de uma maneira mais simples, trabalhando em equipe, pode ser mais desafiador a princípio. Porém, a satisfação das pessoas em sair de um projeto com o desejo de “missão cumprida” pode causar um “gostinho de quero mais e mais”.

Os profissionais precisam se capacitar. Antigamente para ser um analista de logística júnior, por exemplo, exigia-se muito menos do que se é exigido atualmente. Porém, a profissionalização deles faz-se cada vez mais necessária. Contrariamente ao passado, os níveis baixos ficavam ali, no nível inferior da pirâmide. Hoje, a rotatividade provê oportunidades para todas as pessoas da cadeia de suprimentos, independente do nível onde atuam na pirâmide. E isto é fascinante, pois como a maioria tem ambições de crescimento, fica mais prático crescer em uma cadeia que se autopromova.

A empresa que segue este raciocínio está dentro do grupo que tem menos gastos em função da perda de talentos. Satisfação e valores vêm antes de política remunerada, o que certamente, será consequência. Promover pessoas

dentro da cadeia, dentro da mesma empresa mostra claramente talentos mais consistentes e duradouros.

A receita do sucesso? Treinar pessoas e preparar líderes multifuncionais que atuem com vários tipos de competências e pessoas em uma cadeia, fazer com que as pessoas sintam-se donas de parte do negócio (tendo Missão, Visão e Valores da empresa similares aos pessoais), fazendo com que sintam-se responsáveis pelo seu trabalho, com motivação e possibilidade de novos desafios, aliando isto a salário e benefícios justos, atrelado a cuidar também de sua vida pessoal. A receita é simples, mas não é para todos os líderes. Pensar nisto pode ser um caminho para a sua empresa que irá ocasionar não somente a retenção de talentos em uma área dinâmica como a de supply chain, mas a satisfação e a motivação da empresa como um todo. O orgulho de vestir a camisa, que não vemos em muitas instituições com visões mais paradigmáticas.

Visão abrangente versus visão limitada do negócio: os profissionais que estão na zona de conforto preferem a segunda opção. Neste caso, bom não retê-los mesmo. Porém, as lições de casa na empresa podem fazer com que um ser humano saia da zona de conforto e sintam-se, no mínimo, relevante para o processo, desejando capacitar-se cada vez mais e, com isto, prover mais resultados para ele e para a empresa. O desejo de ficar nesta empresa estará cada vez mais presente. []



Dora Gayjutz Machado é diretora da Supply Consultoria Empresarial e instrutora da IMAM Consultoria