

Caso para Ensino

**Valores que são suficientes para que a
empresa não perca seus colaboradores para
a concorrência.**

Maria Valéria Pereira de Araújo

valeriaraujofpb@gmail.com

Professora Orientadora

Paulo Sérgio de Oliveira

psoxaxa1@hotmail.com

Autor

Resumo

Este Caso para Ensino de nome Retenção de Talentos nas organizações vem relatar uma situação empresarial vivenciada pela Concessionária Sucesso que enfrenta dificuldades na retenção dos seus colaboradores do Setor de Serviços. Tal problemática é desmembrada sobre o ponto de vista do próprio Gerente do setor e visa levar os leitores/alunos das mais diversas graduações e/ou pós graduações inerentes à administração de empresas e pessoas a refletirem sobre as dificuldades inerentes aos colaboradores de uma organização bem como à importância do desenvolvimento de metodologias de Recursos Humanos que auxiliem tanto o contexto apresentado como as demais realidades sociais/empresariais. O caso pode ser aplicado em cursos de graduação e pós graduação na área de Administração e Recursos Humanos, bem como disciplinas de Gestão Estratégica de Pessoas, Remuneração Estratégica e Gestão da Produção e Qualidade.

Palavras-Chaves: Retenção de talentos nas organizações, Política de remuneração e benefícios, Gestão de pessoas.

The Case for Teaching Talent Retention in the name comes organizations report a situation experienced by CTM Business Success facing difficulties in retaining its employees of the Service Sector. This issue is broken on the viewpoint of their own sector manager and aims to lead readers / students from different grades and / or post graduate inherent in business administration and people to reflect on the difficulties inherent to the employees of an organization as well as the importance of developing methodologies that help HR both the context presented as the other realities of social / business. The case can be applied to undergraduate and graduate degree in Administration and Human Resources, as well as courses in Strategic Management of People, Compensation and Strategic Management of Production and Quality.

Introdução

Há em média três meses, tranqüilo em sua sala, Paulo, o Gerente de Serviços da Concessionária Sucesso, se espanta ao perceber o rosto impaciente de um dos seus colaboradores batendo em sua porta. Rapidamente, o mesmo pára o que estava fazendo e pede para que o rapaz, de nome Adriano, colaborador há oito meses, entre. Este, por sua vez, pergunta se o Gerente tem um minuto para ouvi-lo. Sem exitar, pedindo para que ele sente, Paulo pergunta o que está acontecendo: “A partir de hoje não faço mais parte desta empresa; Estou pedindo meu desligamento, pois outra empresa, desse mesmo segmento, me ofereceu um salário melhor do que o que recebo aqui.” Disse o funcionário bem decidido. Surpreso, Gerente pergunta se poderia fazer alguma coisa para que o Adriano permanecesse na organização e, enfaticamente, o colaborador respondeu: “Não! Mas agradeço por tudo o que vocês me ensinaram aqui.” E um forte aperto de mão sela o fim do tempo de serviço daquele funcionário que sai daquela sala feliz, pensando em como será maravilhoso trabalhar ganhando um salário maior, porém, deixa naquela mesma sala um Gerente preocupado não somente em contratar outro funcionário, mas também se perguntando: “O que eu posso e preciso fazer para que essa mesma cena não se repita com os demais membros de minha equipe?”

A Empresa

A Concessionária Sucesso foi fundada no dia 3 de junho de 1998, quando o empresário Cássio Fernandes começou a construir mais uma história de sucesso no setor automotivo de Natal. Erguida sobre um terreno de oito mil metros na entrada da cidade de Natal, num prédio construído com todo esmero e riqueza de detalhes.

A partir daquele momento, o desafio de trabalhar com uma nova marca no mercado que possuía apenas um produto na época não desestimulou Cássio e sua equipe. “Foram três anos de trabalho árduo para tornar a marca conhecida pelos natalenses. Como não existia frota circulante dos automóveis na cidade, a empresa

começou do zero. Foi uma grande experiência que surtiu excelentes resultados, muito acima das expectativas”, afirma o empresário.

Passados 13 anos, a Concessionária Sucesso se consolidou e projetou no cenário natalense como uma empresa sólida, admirada e reconhecida pelos clientes e pela montadora que representa. Graças ao excelente trabalho, à obstinação e dedicação do seu corpo diretivo e de seus funcionários a Concessionária conquistou uma invejável posição de destaque no setor automotivo potiguar.

“Hoje me sinto realizado pela história que construímos, pela consolidação da marca que representamos. Alcançamos o reconhecimento dos clientes e um patamar de vendas considerável, por causa disso é que temos, atualmente, uma frota circulante de 5.000 automóveis em Natal”, afirma Cássio Fernandes, Diretor Presidente da Concessionária Sucesso.

O mercado de concessionárias (venda e pós venda) em Natal

Na década dos anos 90, quando o ex-presidente Fernando Collor de Melo abriu a importação para o mercado automobilístico no Brasil, abriu-se também um leque de oportunidades para os empresários do ramo, em Natal/RN não foi diferente, a partir desta data foi notória a chegada de carros importados na cidade. A concorrência certamente ficou mais acirrada, hoje temos cerca de 15 marcas para o delírio dos aficionados por carros, todas essas marcas com seus atributos e peculiaridades para atrair o consumidor, devido a essa acirrada concorrência, o setor de pós venda, está cada vez mais se reciclando com cursos e treinamentos para seus colaboradores, para assim oferecer uma assistência técnica ainda mais qualificada atendendo ao seu público que se tornou muito mais exigente.

O mercado atualmente encontra-se altamente competitivo na área de pós venda com técnicos mais preparados para trabalhar com veículos cada vez mais sofisticados e que requer mais raciocínio do técnico para diagnosticar problema e buscar solução. Já era o tempo, do mecânico de automóveis está sujo de graxa e a oficina mecânica cheia de sucata espalhada por todo lugar, o mercado também exige uma nova cultura organizacional, um novo conceito em assistência técnica, com a preocupação de trazer o cliente para dentro da oficina e assim, trabalhar com transparência e qualidade, fortalecendo essa relação empresa-consumidor.

A política de benefícios por treinamento para o setor de serviços

A Concessionária Sucesso aplica aos seus colaboradores produtivos do Setor de Serviços a remuneração que segue: Salário Base, Vale transporte, Plano de Saúde e Comissão por produtividade individual e por equipe. Vale ressaltar que essa mesma

política de remuneração e benefícios foi desenvolvida pelo próprio Gerente do setor de serviços, já que a organização não possui um Setor de Recursos Humanos atuante e tendo, somente, um colaborador e o Departamento de Pessoal realiza apenas atividades burocráticas como admissão, demissão, pagamentos, dentre outros. Com relação ao plano de saúde, a Concessionária Sucesso segue a planilha de participação descrita abaixo:

PLANO DE SAÚDE				
Tempo de serviço		Percentual de desconto	Valor pago pela empresa	Valor pago pelo funcionário
Até	1 ano	35%	R\$ 33,16	R\$ 61,59
	2 anos	40%	R\$ 37,90	R\$ 56,85
	3 anos	45%	R\$ 42,64	R\$ 52,11
	4 anos	50%	R\$ 47,38	R\$ 47,38
	5 anos	55%	R\$ 52,11	R\$ 42,64
	6 anos	60%	R\$ 56,85	R\$ 37,90
	7 anos	65%	R\$ 61,59	R\$ 33,16
	8 anos	70%	R\$ 66,33	R\$ 28,43
	9 anos	75%	R\$ 71,06	R\$ 23,69
Após	10 anos	100%	R\$ 94,75	isento

Já no que se refere a benefícios por produtividade, são concedidos aumentos no percentual, à medida que se eleva o número de treinamentos e tempo de serviço. Porém, no momento, ainda não foi desenvolvido um Plano de Carreiras que pondere tais fatores com especificidade. No caso dois dos três principais cargos do setor, os menores cargos, são remunerados em comissão com 3% sobre o seu faturamento produzido, já o terceiro cargo recebe 5%. Paulo comenta: "Preocupo-me, desde que iniciei minhas atividades aqui na organização, se esses valores são suficientes para que a empresa não perca seus colaboradores para a concorrência."

Cargos e seus treinamentos

O Setor de Serviços da Concessionária Sucesso possui, em ordem hierárquica, os cargos que seguem: MT, RT, DT, BQ e Gerente do Setor. E, para chegar a fazer parte

de algum dos cargos citados, o colaborador deve possuir os pré requisitos e treinamentos descritos na planilha abaixo apresentada. É importante ressaltar que todos os colaboradores podem participar dos treinamentos sem despendiar nenhum custo. Os mesmos podem ser presenciais, em Recife, No Centro de Treinamentos da Marca a qual representa, ou via WEB.

PLANILHA DE TREINAMENTOS POR CARGOS					
Treinamentos	Cargos				
	MT	RT	DT	BQ	Gerente do setor
Consumo de combustível	X	X	X	X	X
Transmissão RT		X	X	X	
Transmissão MT	X	X	X	X	
Transmissão DT			X	X	
Suspensão RT		X	X	X	
Suspensão MT	X	X	X	X	
SRS RT	X	X	X	X	
SRS MT	X	X	X	X	
RDV				X	
Ruídos, vibrações e desconfortos				X	
Recepcionista de serviços				X	X
PDI				X	
Motor RT		X	X	X	
Motor MT	X	X	X	X	
Inspeção periódica				X	
Freios RT		X	X	X	
Freios MT	X	X	X	X	
Elétrica RT		X	X	X	
Elétrica DT			X	X	
Elétrica MT	X	X	X	X	
Direção RT		X	X	X	
Direção MT	X	X	X	X	
Combustível e emissões RT		X	X	X	
Combustível e emissões MT	X	X	X	X	
Combustível e emissões DT			X	X	
Aquecimento e ar condicionado RT		X	X	X	
Aquecimento e ar condicionado MT	X	X	X	X	
Aquecimento e ar condicionado DT			X	X	
Introdução a garantia					X
Reparo de carroçaria-fundamentos-BT				X	X
Pintura-fundamentos-PT					X
Mecânica básica de automóveis					X
Grupo básico					X
Gerente de serviços					X

Express Service					X
Soma	11	19	23	29	9

MT – Técnico de manutenção

RT – Técnico de reparação

DT – Técnico de diagnóstico

BQ – Técnico BEST-QUALITY

O Problema

Analizando e vivenciando a problemática junto a Concessionária Sucesso é perceptível acreditar na necessidade do desenvolvimento de uma metodologia que auxilie o Setor de Serviços na retenção de seus talentos. O fato é que a Concessionária Sucesso investe tempo e dinheiro capacitando cada um dos seus colaboradores e, em seguida, quando os membros demonstram ter conhecimento, habilidade e atitudes com perfeição, outras empresas do mesmo segmento oferecem uma remuneração maior e levam para si mais um colaborador detentor de qualidades diferenciais para o mercado. É então perceptível que se a Concessionária Sucesso não desenvolver uma política de Gestão de Pessoas que promova uma retenção de seus talentos, essa mesma história irá se repetir num ciclo vicioso de investimentos: recrutar, selecionar, capacitar e perder.

É imprescindível citar que a Concessionária Sucesso não se preocupa somente em remunerar bem os seus colaboradores ou dispor de estrutura e maquinário necessários para que eles possam trabalhar com qualidade, pois a organização tem como um de seus princípios organizacionais treinar, constantemente, seu corpo colaborador. A Concessionária Sucesso conta com um Centro de Treinamentos localizado na cidade de Recife, em Pernambuco, voltado aos funcionários de todas as Concessionárias que representam a mesma marca da Concessionária Sucesso. É neste Centro de Treinamentos que os colaboradores participam de todos os treinamentos necessários para que se qualifiquem e assim se enquadrem no perfil de todos os cargos do Setor de Serviços e, todos eles, sem nenhum custo para o funcionário

Estruturar uma organização deixando-a competitiva para o mercado não é uma tarefa simples, muito menos dispor aos seus colaboradores um ambiente adequado para a execução de suas atividades com qualidade. No entanto, mesmo sendo competitiva e dando aos seus funcionários a estrutura necessária, a Concessionária Sucesso vem sofrendo com o desligamento de muitos dos seus colaboradores que migram para a concorrência com uma única e clara explicação: Eles vão pagar um salário mais alto

pelos meus serviços! Porém, Paulo se pergunta, quanto será esse mais alto se o comissionamento pago pela Concessionária Sucesso é o mais elevado no mercado natalense? Será que eles estão oferecendo mais coisas? O que será que os concorrentes estão prometendo quando entrevistam os funcionários da Concessionária Sucesso? Será que os concorrentes vêm em busca dos colaboradores da Concessionária Sucesso ou será que são eles que vão até os concorrentes?

Quais seriam as possíveis soluções para a retenção dos talentos?

Notas de ensino

Fonte dos dados

Os dados apresentados neste Caso para Ensino foram obtidos através de observações do próprio Gerente do Setor de Serviços e de entrevistas realizadas com alguns colaboradores da organização. Para garantir o sigilo da Marca ao qual a problemática refere-se o nome Concessionária Sucesso é fictício, bem como o nome do Diretor Presidente da Concessionária Sucesso, Cássio Fernandes. Apenas o nome do Gerente do Setor de Serviços, Paulo Sérgio, foi mantido como na realidade.

Sugestões para discussão do caso

Este caso pode ser lido em 30 minutos em sala de aula. Sugere sua aplicação em cursos de graduação e pós graduação na área de Administração e Recursos Humanos bem como disciplinas de Gestão Estratégica de Pessoas, Remuneração estratégica e Gestão da Produção e Qualidade. O professor poderá adotar a seguinte metodologia: a) O docente, em momento anterior ao estudo do caso, deverá expor os impactos da política de remuneração no setor de serviços tanto no aspecto satisfação quanto na retenção dos colaboradores; b) leitura individual e discussão em pequenos grupos; c) levantamento de soluções para as situações-problemas; d) discussão das alternativas em plenária; e) fechamento com orientações conceituais e procedimentais pelo professor.

Objetivos educacionais

Retenção de Talentos nas organizações têm como objetivo levar os alunos a refletir sobre a problemática vivenciada pelos gestores que buscam manter seus colaboradores visando à melhoria contínua em seu setor. Pretende ainda sensibilizar os alunos em questões relacionadas à: a) impacto da remuneração na satisfação dos colaboradores; b) discussões sobre estratégias/ações voltadas para a retenção de talentos e de melhorias nos processos organizacionais; c) análise crítica das referências teóricas sobre o tema; d) possibilidade de articular o conhecimento adquirido com a realidade.

Alternativas para análise do caso

Para compreensão sobre o ponto de vista da necessidade da retenção de talentos nas organizações, uma questão de partida para a discussão em plenários seria: Como os alunos analisam o funcionamento do Setor de Serviços da Concessionária Sucesso em relação à Gestão de Pessoas?

E como mudar a realidade da perda de talentos? Analisando e vivenciando a problemática da Concessionária Sucesso, certas lacunas poderiam ser fechadas por meio da reavaliação de algumas estratégias já utilizadas pela empresa e o desenvolvimento de outras que facilitassem a vida da organização. Diante desse contexto, deve-se estimular os alunos na busca por alternativas de ação.

Inicialmente, pode-se propor a implementação de um Setor de Recursos Humanos que desenvolva na concessionária algumas atividades voltadas à Gestão de Pessoas para que se conheça com clareza às necessidades macro e micro tanto da organização quanto dos seus colaboradores e respectivas funções. Complementando tal alternativa é viável desenvolver, junto ao nível estratégico da Concessionária Sucesso um Programa de Integração visando apresentar a cada colaborador, desde o primeiro momento deste na empresa, não somente a história e estrutura da empresa mas também fazê-los conhecer o quanto a concessionária investe tempo e dinheiro na qualificação dos seus colaboradores comparado aos seus concorrentes.

Outra alternativa seria aplicar, trimestralmente ou semestralmente, Avaliações de Desempenho Direta e Inversa junto à todos os funcionários do Setor de Serviços para que a organização, seu corpo gerencial e operacional estejam em permanente melhoria.

Também seria interessante desenvolver um Plano de Cargo e Salários diferenciado e que estimule os colaboradores a se superarem a cada dia. Dessa forma, reter talentos será uma consequência mediante constantes desafios. Além de uma Política de Benefícios atrelada à diversos parceiros usuais mais vinculados às necessidades dos funcionários.

Naturalmente que não há uma única maneira de tratar questões tão complexas, entretanto, deve-se alertar os alunos sobre a importância do tema, tanto para o indivíduo, como para as organizações e para a sociedade.

Questões para discussão

- 1) Sendo você, Paulo, o gerente do setor, o que faria para resolver a problemática de retenção de talentos?
- 2) Como você enxerga tal situação?
- 3) Qual sua opinião sobre o Departamento de Pessoal existente na organização?
- 4) Você acredita que se houvesse um Setor de Recursos Humanos bem desenvolvido na Concessionária Sucesso os colaboradores estariam mais estimulados?
- 5) Qual a sua opinião sobre os pensamentos e atitudes de Paulo, o Gerente do Setor?
- 6) Relacione as alternativas de ação condizentes com a realidade estudada.
- 7) Como a literatura contempla os problemas estudados no caso?

Bibliografia recomendada

WOOD JR, Thomaz; PICARELLI FILHO; Vicente. Remuneração Estratégica - a Nova Vantagem Competitiva. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. Remuneração, Benefícios e Relações de Trabalho. São Paulo: Manole, 2008.

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. Gestão de Pessoas - Perspectivas Estratégicas.
São Paulo: Atlas, 2010.