

Como o Continente faz a gestão do talento

EMPRESAS 18 e 19



ISABEL BARROS DIRECTORA DE RECURSOS HUMANOS DA SONAE MC

“Unidade de retalho é como grande empresa”

Isabel Barros traçou o perfil dos colaboradores de que anda à procura e garantiu que a Sonae MC tem programas para reter o talento. A gestora assume que a função de recursos humanos não se limita ao departamento que lidera.

ALEXANDRA NORONHA
anoronha@negocios.pt

A diretora de recursos humanos da Sonae MC garante que não é só o seu departamento que gere os colaboradores, mas que esta função cabe a todos os segmentos. É garante que esta unidade do grupo da Maia é tão complexa como uma grande empresa.

Quais os desafios, em termos de recursos humanos (RH), de gerir uma empresa como a Sonae MC?

A organização é muito grande, somos o maior empregador privado em Portugal na área do retalho. Temos muitos desafios que passam, face àquilo que é o crescimento desejado e que é o nosso negócio – o retalho –, por garantir que estamos a gerar internamente o talento suficiente para que a nossa operação consiga fazer a progressão que tanto deseja. Tenho de ter capacidade de fazer gerar internamente os futuros líderes da empresa. Há um grande desafio, que passa por responder às nossas necessidades em termos de líderes. E sendo uma empresa de retalho temos grande parte da população nas nossas lojas em funções operacionais, de grande contacto com o cliente, que exigem uma dedicação extrema dos nossos colaboradores, do ponto de vista dos horários. Há uma preocupação muito grande com as condições de vida dos nossos colaboradores e de como fazemos continuamente para que os nossos colaboradores se sintam motivados, dentro das nossas ins-

tações e do ponto de vista organizacional.

Num sector que está tradicionalmente associado a salários baixos, como é que motivam os trabalhadores?

De acordo com os estudos que existem o mercado situa-se abaixo do geral. Nós aqui na Sonae MC temos uma prática acima do salário mínimo nacional e um conjunto de benefícios e de vantagens que damos aos colaboradores que fazem com que a proposta de valor seja muito acima do que é costume neste mercado. Obviamente, a penosidade dos horários, a pressão que é estar em constante contacto com um cliente nas lojas, tem de ser depois compensadora por outras vias. Mas relativamente a salários até estamos acima da prática mínima nacional e europeia.

Qual é o perfil do gestor do retalho? Do que estão à procura?

Procuramos jovens licenciados. Gerir uma unidade de retalho é gerir uma média ou até grande empresa. Temos segmentos com mais de

800 colaboradores. Queremos gestores para todas as vertentes, na parte comercial, logística. É uma célula que é como uma empresa. Procuramos um licenciado que tenha muita apetência para gerir pessoas, porque o negócio do retalho está muito virado para isso. E deve ter um gosto enorme pela interação humana, visto que está em constante contacto com o cliente. Tem de gostar naturalmente de estar no retalho, na loja, em contacto com as pessoas, de gerir as questões do dia-a-dia com o cliente. Para nós é fundamental e tem de ser alguém que mantenha uma vontade contínua de melhorar.

Como é que gere tanta gente diferente?

Na MC somos 29 mil. É sempre um trabalho muito inacabado, temos muitas vezes a sensação de que todos os dias se abrem novas frentes e desafios. É preciso gerir esta ideia de que nunca temos o nosso trabalho feito, mas isso não me cria frustração, e sim desafio e entusiasmo. Acho que temos uma estratégia conhecida em termos de gestão de pessoas, a nossa visão do que pre-

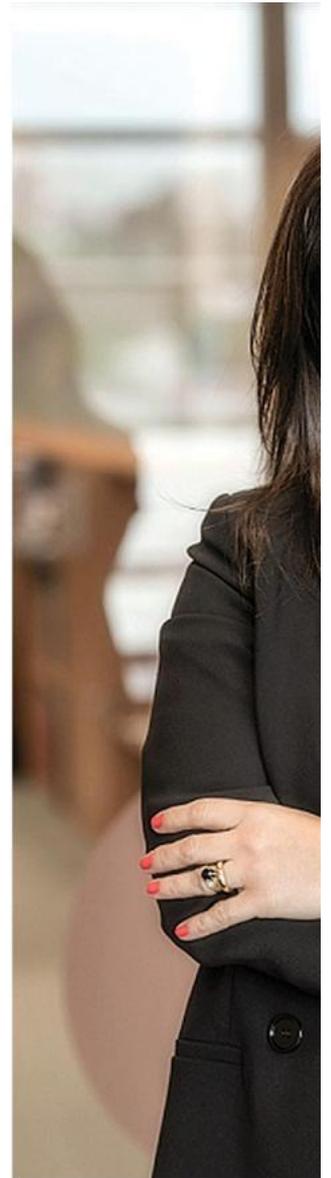
tendemos atingir é clara no médio e longo prazos e, portanto, é preciso trabalhar em conjunto. A função de recursos humanos numa empresa grande como é a Sonae MC é uma função que não acaba, está em cada gestor. Em 29 mil colaboradores tenho de garantir que as nossas chefias em cada área estão a tratar bem dessas pessoas. Não podemos deixar que a função de recursos humanos esteja apenas no departamento de recursos humanos. O que fazemos é um “empowerment” muito grande para garantir que estamos bem representados a todos os níveis. O que motiva um operador de loja e as necessidades que ele tem são diferentes das necessidades de um executivo. Temos de trabalhar por segmentos, é quase como o marketing, e ter propostas de valor ajustadas a cada segmento.

Os departamentos de recursos humanos já não são como antigamente, inacessíveis?

Nada disso. Já nem acreditamos nesse modelo. Numa organização tão grande como esta nunca ia chegar o número de pessoas nos RH para todas as tarefas. Somos facilitadores, impulsionadores, geradores de equidade, mas temos, sobretudo, de facilitar a gestão de RH em cada nível de liderança e chefia. Eu não posso gerir isto nas lojas. Esse “empowerment” tem de estar nas chefias e nós somos os facilitadores.

Como é que retêm o talento?

Assistimos hoje a uma guerra pelo talento, as competências de “supply chain” [cadeia logística], digitais, de desenvolvimento de produto são escassas no mercado e todos nós procuramos muito, e temos de reter os bons talentos. Contamos com diferentes programas. Temos de saber quem são os melhores e o que os faz ficar con-



nosco. Apostamos em pacotes de remuneração muito específicos, porque são pessoas que têm de andar a um ritmo mais rápido, e num sistema de avaliação muito particular, que permite planos de formação diversificados. Estes colaboradores são expostos às nossas lideranças mais seniores e chamados a colaborar em projectos mais estratégicos e têm visibilidade pela gestão de topo. E depois temos todo um conjunto de programas de “improving our life” [melhorar a qualidade de vida], estratégia que se preocupa com a comunidade próxima deles, a família. ■

“Não podemos deixar que função de recursos humanos esteja apenas no departamento de RH.”

“Tenho de ter capacidade de fazer gerar internamente os futuros líderes da empresa.”



PERFIL
**A psicóloga
 especialista
 em talento**

Licenciada em Psicologia pela Universidade do Porto, Isabel Barros alinhou pelo lado dos negócios quando fez uma MBA na EADA Business School Barcelona e depois no Japão. Sempre esteve ligada à área de recursos humanos e, de 2007 a 2010, passou pela consultoria, nomeadamente como “senior manager” no Hay Group Portugal, onde assumiu a coordenação de projectos internacionais nas áreas de retribuição, optimização organizacional e gestão de talento, em diferentes sectores de actividade e geografias. Entrou depois na Sonae, onde, entre 2011 e 2015, assumiu, enquanto directora de “talent management & development”, responsabilidades na definição de políticas e gestão estratégica de talento. Tem dois filhos que lhe ocupam grande parte dos tempos livres e gosta de ler e estar com os amigos.

PERFIL DO TRABALHADOR

35

IDADE
 A idade média dos trabalhadores da Sonae MC é de 35 anos, segundo dados da empresa.

9,6

ANTIGUIDADE
 Os colaboradores da unidade de retalho da empresa da Maia têm uma antiguidade de 9,6 anos, em média.

69%

TRABALHADORAS
 69% dos colaboradores da Sonae MC são mulheres. A empresa deu um milhão de horas de formação.