

REVISTA da Associação Gaúcha de Supermercados

Número 297 – Ano 30 – Setembro/Outubro 2011

AGAS

Impresso Especial
9912229891 - DR/RS
AGAS
///CORREIOS///

FECHAMENTO AUTORIZADO – PODE SER ABERTO PELA ECT

30ª Convenção Gaúcha de Supermercados



EXPOAGAS 2011

23 a 25 de agosto - FIERGS - Porto Alegre

Uma Feira de Negócios

EXPOAGAS 2011

Um show de
bons negócios



Investir em ferramentas que aumentem a produtividade dos colaboradores envolve todo tipo de incentivo. No entanto, é preciso planejamento para não perder o caráter profissional

Q uantidade com qualidade

Renata Giacobone

dentro **das** empresas, o desempenho dos colaboradores merece atenção especial. Eles são, na maioria das vezes, o canal de acesso aos clientes e os responsáveis por melhorar a lucratividade. Nesse sentido, investir na produtividade dos recursos humanos pode significar o diferencial para se destacar em mercados cada vez mais competitivos, como é o caso do setor supermercadista.

Se essa máxima é verdadeira, a dúvida de muitos gestores de recursos humanos pode ser de como melhorar a produtividade dos trabalhadores. No entanto, é preciso antes saber quais são os entraves que dificultam essa melhoria. "Talvez a

maior complicação seja a falta de um modelo de produtividade, baseado em conceitos e metas, e não no empirismo, para que haja fluidez nos processos da empresa", pondera Christian Barbosa, consultor da Triad PS, empresa de consultoria em gestão e produtividade com sede em São Paulo. Para ele, excesso de reuniões e de urgências são os primeiros sintomas de que há dificuldades para aumentar a produtividade da equipe ou dos colaboradores, individualmente.

Parte desse planejamento consiste em ter claro para si e para o funcionário qual a postura corporativa em relação ao mercado em que se está

inserido e quais seus diferenciais sobre a concorrência, buscando imbuir o empregado do espírito da corporação. Essa técnica é uma constante nos Supermercados Peruzzo. A diretora de Recursos Humanos, Clori Peruzzo, conta que, no caso de quem está na ponta, atendendo o cliente, não se passam 90 dias sem que o novo funcionário participe de uma integração com psicólogos e gestores. “Adotamos essa política ainda em 1997, e vai do chão de loja até as novas contratações administrativas.”

A gestora comenta que são passadas noções de história da empresa, visão, missão e princípios, as políticas internas e o papel de cada um na busca por um atendimento qualificado e diferenciado. “Estar ciente e envolvido é o primeiro passo para ter um bom desempenho”, acredita Clori. Ela relata que investir na preparação dos colaboradores resulta em mais satisfação dos clientes com o atendimento e em menos quebras nas unidades, afetando diretamente os resultados corporativos.

Produtividade x Motivação

Muitos acreditam que a produtividade está relacionada intimamente com a motivação dos colaboradores e que incentivá-los é a solução – com A maiúsculo – para aumentá-la. Embora essa crença contenha certa dose de verdade, é preciso lembrar que cada pessoa possui necessidades e ambições diferentes, e que o que motiva um não necessariamente é motor para outro. Antes de investir tempo – às vezes não disponível – na descoberta de cada ponto importante da equipe, o gestor pode começar ofertando algo mais prático e eficaz: condições de trabalho.

Oferecer aos funcionários informações claras, ferramentas apropriadas, respaldo na realização das tarefas, *feedback* sobre as ações tomadas e treinamento equivale a fornecer um ambiente tão adequado ao desempenho da função que a simples execução da rotina se torna um motivador. “É preciso fazer com que o colaborador goste da segunda-feira”, afirma Barbosa, salientando que a motivação é uma consequência.

No Peruzzo, esta fórmula também é aplicada. Além dos treinamentos já citados, a empresa tem como prática oferecer capacitações aos colaboradores, em todos os níveis, além de manter uma escola de líderes. “No caso de capacitações externas, bancamos o valor dos cursos e o empregado se compromete a nos ressarcir metade, pagando conforme pode”, conta a gerente de Recursos Humanos. Também a possibilidade de ascensão dentro do quadro é estimulada. “Temos gerentes e diretores que iniciaram como empacotadores e estoquistas. Mostrar que valorizamos o trabalho tem trazido ganhos em produtividade”, garante.

Outra confusão comum é pensar na frase “Fazer mais com menos” como um tipo de mantra. “O correto seria se pensar em gerar mais resultados com menos cansaço”, avalia o consultor Christian Barbosa. Ele ressalta que produtividade não significa aumentar a carga horária da equipe, o que eleva os níveis de estresse e não permite que os colaboradores aliviem a pressão apropriadamente. “Nesse caso, usar a inteligência e a organização é a fórmula que gera mais resultados.”

Premiar também vale

Embora todas essas ações sejam fundamentais para o aumento da produtividade das equipes, a boa e velha premiação faz diferença quando usada com parcimônia. “É preciso analisar, avaliar quando vale a pena usar o recurso e alterná-lo, pois em excesso perde o caráter de benefício”, comenta Barbosa, afirmando que, como ação pontual, é válida.

Nos Supermercados Guanabara, há uma avaliação de metas mensal para setores como venda, margem e quebra, e também comissões trimestrais. O valor do prêmio é pago em dinheiro e vem especificado no contracheque do colaborador. O gerente comercial da rede, Luiz Carlos Carvalho Junior, explica que a estratégia foi montada para que os funcionários se sentissem envolvidos com as metas estipuladas. “Percebemos que, na medida em que o colaborador se interessa em melhorar sua margem, as vendas são alavancadas. Temos bons líderes e funcionários fazendo valer a premiação.”

Quem se comunica também pode se trumbicar

Em todo tipo de empreendimento, a comunicação cumpre um papel importante, seja para disseminar informações fundamentais e estratégicas entre os colaboradores, seja para fixar determinados conceitos. Assim, ela também pode ser fundamental para aumentar a produtividade do quadro funcional, visto que faz girar mais rapidamente os dados. Para tanto, muitas são as ferramentas que podem ser utilizadas, desde programas de mensagens instantâneas até redes sociais.

O consultor Christian Barbosa, no entanto, alerta para os perigos por trás dessa nova tecnologia. “Hoje, essas ferramentas estão amplamente disseminadas, mas devem ser usadas dentro de limites estabelecidos pelas direções.” Como o mau uso acaba roubando tempo e atenção, ele sugere que sejam criadas regras para que o colaborador saiba em que momentos pode utilizá-las para o trabalho e para o lazer. “Não há problema em verificar o que acontece no seu perfil pessoal nos intervalos, por exemplo.”



Divulgação/Supermercado Peruzzo

Clori Peruzzo considera envolvimento o primeiro passo para bom desempenho

O prêmio não precisa ser apenas em dinheiro. Ele pode vir de diversas formas, mas, para Barbosa, o maior deles é o tempo. “Ele é a base de tudo. Se a organização do tempo durante o trabalho é importante, poder usufruir dele fora do ambiente corporativo é fundamental para que o colaborador ganhe energia para exercer melhor suas funções.” Nesse sentido, uma folga, por exemplo, pode ser muito eficaz.

Até mesmo os legisladores estão atentos a isso. Um projeto de lei de 2007 prevê folga remunerada para o trabalhador no dia do seu aniversário. Enquanto não anda no Congresso Nacional, a ideia já é aproveitada no Peruzzo. “Temos 1.600 colaboradores, então acontece bastante de saírem vários no mesmo dia. As escalas dão conta e todos se sentem bem por poder organizar suas comemorações, sem se importar de dar cobertura ao colega, já que todos recebem o mesmo benefício”, explica Clori. Além disso, a empresa concede outras vantagens, como um plano de saúde completo.

A gerente de Recursos Humanos acredita que ter colaboradores descansados e satisfeitos é sinônimo de investimento em produtividade e, como efeito colateral, ainda destaca a retenção de talentos. “Não nos preocupamos com investir em alguém para perder esse funcionário para a concorrência. Nossa busca por um ambiente diferenciado acaba fazendo com que as pessoas optem por continuar aqui, rendendo o máximo de suas potencialidades.”