

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL

ELISÂNGELA CORDEIRO LEAL

QUAIS SÃO OS FATORES ORGANIZACIONAIS E GERENCIAIS QUE
IMPLICAM NO GRAU DE SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS JUNTAMENTE
COM OS EFEITOS SOBRE O NÍVEL DE ATENDIMENTO AOS CLIENTES

CURITIBA

2008

ELISÂNGELA CORDEIRO LEAL

QUAIS SÃO OS FATORES ORGANIZACIONAIS E GERENCIAIS QUE
IMPLICAM NO GRAU DE SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS JUNTAMENTE
COM OS EFEITOS SOBRE O NÍVEL DE ATENDIMENTO AOS CLIENTES

Monografia apresentada à Universidade
Federal do Paraná como requisito à
obtenção do título de Especialista em
Gestão Empresarial.

Orientador: Zaki Akel Sobrinho.

CURITIBA

2008

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL

ELISÂNGELA CORDEIRO LEAL

QUAIS SÃO OS FATORES ORGANIZACIONAIS E GERENCIAIS QUE
IMPLICAM NO GRAU DE SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS JUNTAMENTE
COM OS EFEITOS SOBRE O NÍVEL DE ATENDIMENTO AOS CLIENTES

Monografia aprovada em ____/____/____ para obtenção do título de Especialista
em Gestão Empresarial.

DEDICATÓRIA

Dedico essa monografia à pessoa que esteve ao meu lado e que diariamente me apoiou nessa conquista. Sempre me incentivou, após os dias de intenso trabalho para o comparecimento às aulas com entusiasmo. À ele que nesse período tornou-se alguém mais do que especial, melhor dizer, tudo de maravilhoso que uma pessoa pode conter. Te amo!

Ao meu marido
pela compreensão e o estímulo
em todos os momentos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus familiares e amigos que sempre compreenderam a minha ausência nos dias, nas noites... As pessoas que de alguma forma contribuíram para a pesquisa, leitura e escrita deste trabalho.

PENSAMENTO

"O segredo é não correr atrás das borboletas... É cuidar do jardim para que elas venham até você.

Mario Quintana

SUMÁRIO

RESUMO	03
INTRODUÇÃO	05
1 - Introdução	05
1.1. Breve Retrospecto sobre o ambiente varejista	07
1.2. Base Teórica	14
2 – Metodologia	32
3 – Motivação	32
3.1. Motivação dos Talentos Humanos	33
3.2. O Processo Motivacional	34
3.3. A Teoria da Hierarquia das necessidades de Maslow	34
3.4. Teoria dos Dois Fatores de Herzberg	36
3.5. Teoria de Maclelland	37
3.6. Teoria da Expectativa de motivação de Vroom	37
4 – Psicologia do Direito Adquirido	38
5 – Gestão de Pessoas e Motivação	40
6 – Seleção e Remuneração	41
7 – Cargos e Salários	43
8 – O Capital Humano	47
9 – Treinamento	51
10 – Qualidade de Vida no Trabalho	61
11 – Avaliação de Desempenho.....	64
12 – Administração de Conflitos	67
13 – Métodos de Avaliação do Desempenho	69
14 – Pesquisa de Clima Organizacional	69
15 – Liderança	72
16 – Conclusão	78

17 – Glossário	80
18 – Referências Bibliográficas	81

RESUMO

Os varejistas devem ficar antenados às mutações que o mercado sofre diariamente. Os hábitos de consumo mudam de acordo com a economia do país, classe social, faixa etária, etc, e para que possam fidelizar seus clientes, deverão ter exposto em sua gôndola, exatamente os produtos que os clientes precisam de outras opções novas, para assim despertar o interesse e o consumo por novidades.

Os itens que mais crescem na lista de exigências dos consumidores são: qualidade, atendimento e preço.

Para o consumidor, o atendimento é um dos fatores mínimos que a empresa deve apresentar.

Kotler diz que o marketing de relacionamento é que fará a diferença e garantirá, além da venda, o retorno do cliente ao estabelecimento.

Uma das coisas mais valiosas para as empresas é o seu relacionamento com os clientes.

Ao contrário do que se pensa, trabalhar em supermercado não é algo simples. É um trabalho que exige profissionalismo e conhecimento, sendo essas as exigências dos clientes. O jeitinho deve dar lugar ao profissionalismo e o acho que é assim, ao conhecimento.

As diversas formas de remuneração para motivação do funcionário estão previstas na CLT desde 1946 e são utilizadas com sucesso em empresas com visão empreendedora, assim como o Wal Mart que fazia retenção de seus talentos através de ações. Foi a forma que San Walton utilizou para manter pessoas importantes na empresa.

Portanto, não basta fazer um bom processo seletivo, pagar salários altos, formar e capacitar funcionários, se todo esse investimento vai embora quando um bom funcionário é recrutado e contratado, e sai da empresa onde trabalha, por outra que não visa apenas formar, e sim o mais importante, manter esse talento para o bem financeiro da empresa.

A empresa não pode deixar o funcionário, se lançar no mercado a procura de outra oportunidade, pra conseguir melhorar seu salário dentro da empresa atual.

O interessante é que a empresa que ele trabalha lhe dê condições de estar sempre motivado para o desempenho de suas funções, a empresa deve reconhecer a importância do funcionário no exercício da sua função e remunerá-lo por este reconhecimento.

Não adiantará a empresa ter um bom mix de produtos e bons preços, se ela não tiver funcionários comprometidos em fazer o seu trabalho com qualidade e satisfação.

A única saída, é transformar a mentalidade dos administradores e assim fazer com que não haja mais os departamentos pessoais nas empresas e sim, um setor que recruta, treina, remunera e retém talentos humanos. Texto com no máximo 500 palavras, em que se conta a monografia em seus aspectos primordiais, mostrando problema, metodologia, principais passos do desenvolvimento e expondo os resultados alcançados e as conclusões mais importantes. Deve ser suficiente para indicar ao leitor a conveniência de ler ou não o texto. A redação é feita de maneira contínua (não se utiliza enter), sem o uso de tópicos enumerados.

INTRODUÇÃO

1. Introdução

Como sobreviver e crescer no ramo varejista em uma cidade como Curitiba? Hoje a cidade de Curitiba e Região Metropolitana são consideradas como a cidade que tem um maior número de metros quadrados de área de venda por habitante. O que não deve ser considerado como um dado prejudicial, muito pelo contrário, o consumidor ganha cada vez que é inaugurada uma nova loja na cidade, pois deixa a competição entre o mercado varejista mais acirrado! Para que tenhamos um exemplo do que acontece no mercado de Curitiba, podemos analisar a inflação que tem índices menores na Capital Paranaense, quando comparado ao índice brasileiro. O consumidor aprendeu a pesquisar, a analisar e a pedir o acompanhamento das ofertas da concorrência, pois as grandes redes, para não perder o cliente fazem o mesmo preço (com desconto direto no caixa), da oferta anunciada em TV, em TV, Rádio, Jornal ou Encartes.

No Brasil existem 33.400 estabelecimentos supermercados, sendo 2.675 somente no Estado do Paraná, que gerou um faturamento de 8,8 bilhões de reais e 56.425 empregos diretos somente no ano de 2007. Abras

Podemos observar como a competitividade é grande quando comparamos que o Estado de São Paulo tem uma loja de Hipermercado para cada 615 mil habitantes, o Paraná tem uma loja para cada 244 mil habitantes. Associação Paranaense dos Supermercados.

O Cliente tem uma imensa lista de opções de onde comprar, assim ele consegue ser uma espécie de auditor no aumento de preços, isso fez com que a inflação fosse menor em Curitiba. O cliente está atento a todas as movimentações do setor, ele aprendeu a economizar com o próprio mercado varejista.

Dentre as várias mudanças que ocorreram nos hábitos de consumo, uma delas é o preço como fator determinante na opção de compra de produtos

cotidianos. O cliente deixou de ser fiel às principais marcas, hoje ele procura levar os produtos que tem os preços que cabem em seu orçamento doméstico.

As mudanças são muitas e aconteceu na mesma velocidade que as grandes redes foram se espalhando por toda Curitiba, Região Metropolitana e Paraná, mas isso não tem sido suficiente para que o cliente tenha sua satisfação garantida. Não basta preço, bons produtos e uma loja varejista em cada quadra da cidade, é preciso muito mais. O cliente quer ser bem atendido, quer sentir-se bem e ter uma relação de amizade, é exatamente nesse ponto que as grandes redes cometem o seu pior pecado, pois focam suas ações em preço e essa estratégia não tem fidelizado os clientes.

Os mercados de bairro ou as lojas de vizinhança, como são conhecidas, tem um atendimento diferenciado, o gerente da loja sabe o nome do seu cliente, pois ele está diariamente in loco e tem uma relação de amizade com os funcionários.

O atendimento tem se tornado um item que agrega valor nos serviços prestados pelo varejo. Vera Giangrande que foi a primeira pessoa de Relações Públicas do Grupo Pão de Açúcar, teve um papel fundamental na reviravolta e consolidação do grupo em meados dos anos 90. Vera era a representante do consumidor no Grupo Pão de Açúcar, ela não só tornou a atividade conhecida entre os brasileiros como estabeleceu um padrão de atendimento a clientes que dificilmente se tornará ultrapassado. Ela privilegiava o contato pessoal e dizia: "O profissional deve analisar a cultura da empresa, ajudando-a a verbalizar sua filosofia de trabalho. Também é seu dever auxiliá-la a detectar possíveis pontos fracos nessa filosofia, reforçando-os ou corrigindo-os. Deve ainda apoiar a empresa em atitudes construtivas e abertas e, a partir daí, desenvolver canais de comunicação com os públicos. Nós todos sabemos que as pessoas são profundamente influenciadas pela reputação das empresas no momento em que se decidem por um produto ou serviço". Vera Giangrande

Com persuasão e facilidade para discorrer sobre essas e outras teorias, Vera já dava sinais claros de que poderia contribuir de diversas formas para o avanço da atividade no país.

1.1. Breve retrospecto sobre o ambiente varejista

Em 1980 o Brasil vivia uma época de hiperinflação. O comportamento de consumo pautava-se principalmente em compras de abastecimento, dado que o dinheiro do consumidor desvalorizava a cada dia. Em contrapartida, o varejo trabalhava com estoques altos que se valorizavam dia-a-dia.

Com o Plano Real e a estabilização da economia, muita coisa mudou. Para o varejo não compensava mais administrar altos índices de estoques, desta forma o processo de gestão de estoques começou a se aprimorar com foco em uma gestão logística de acordo com a demanda da loja. Novos processos e ferramentas foram sendo implantados e o varejo começou a se profissionalizar cada vez mais. Hoje, há empresas de diferentes portes que implementaram o cross-docking para agilizar o processo de entrega, minimizar rupturas e reduzir custos.

Este cenário de estabilização econômica também favoreceu a entrada de varejistas globais, preparando o terreno para uma série de processos de aquisições que viriam a acontecer, principalmente no final dos anos 90.

Do outro lado, mudava o comportamento de compra do consumidor. O Plano Real ampliou o acesso de muitos consumidores aos bens de consumo de massa – em uma análise da Nielsen, o volume dos bens de consumo de massa em 2006 era 94% superior ao ano de 1994, praticamente o dobro. Além disso, o consumidor não dependia mais das compras de abastecimento, dado que o seu dinheiro não se desvalorizava rapidamente, e então começou a adquirir o hábito de comprar por reposição, um dos fatores que favoreceu o crescimento do pequeno varejo no Brasil.

Houve mudanças na sociedade brasileira nos últimos 20 anos. Tais fatores proporcionaram alterações na vida do brasileiro, acarretando em novas necessidades de consumo, que tendem a se intensificar nos próximos anos.

Estas mudanças estão de certa forma interligadas: processo de urbanização permitiu maior acesso à saúde, elevando a expectativa de vida do brasileiro. O fato da participação da mulher no mercado de trabalho estar em um movimento crescente também acarretou mudanças, como a diminuição de filhos por família e famílias chefiadas por mulheres. E tanto o aumento da população acima de 50 anos, quanto mais mulheres no mercado de trabalho, contribuem para os novos arranjos familiares observados. Como já mencionado anteriormente, as mudanças que efetivamente se concretizam são as que se pautam em diversos fatores convergentes, que sustentam o desenvolvimento de um novo cenário ao longo do tempo.

Juntamente com a crescente urbanização, observamos o advento da tecnologia, fator este que mudou muito a vida do brasileiro.

O acesso à informação se torna cada vez mais democrático com a internet, acirrando o compartilhamento de informações, inclusive em âmbito global. O celular permitiu às pessoas serem conectadas a qualquer hora, encurtando distâncias. Notícias e acontecimentos difundem-se em tempo real e este é um processo que veio para ficar.

E como a tecnologia contribui para as mudanças no comportamento de consumo? O consumidor está atento aos acontecimentos do mercado: os fatos locais logo são disseminados e a imagem corporativa das empresas e marcas está mais exposta e vulnerável. Além disso, este consumidor está mais informado e mais exigente, ciente de seus direitos e deveres e da forma como exercita-los.

Em âmbito global há a crescente preocupação com questões do meio ambiente e com aspectos sociais. No Brasil não é diferente, o consumidor está mais atento a isto e, cada vez mais, tende a valorizar empresas e produtos que abracem estas causas.

Além destas questões, o consumidor precisa dedicar parte de sua renda para a compra de produtos deste segmento, apertando ainda mais o seu orçamento. Em um mesmo "bolso" precisa acomodar despesas como habitação, alimentação, saúde, higiene e cuidados pessoais, transporte, educação, vestuário e também a tecnologia.

O aumento da participação da mulher no mercado de trabalho, por sua vez, acarretou na necessidade de soluções rápidas e eficientes para o seu dia-a-dia. O tempo é um recurso escasso e aproveitá-lo e otimizar-lo torna-se uma grande necessidade do consumidor: conveniência e praticidade passam a ser valores muito fortes na busca de produtos e serviços.

Este contexto também favorece a busca por produtos de beleza, dada a intensa exposição social que vive esta consumidora. Soma-se a esta busca, a população que está ficando mais velha, com a preocupação de manter uma aparência jovem e saudável. Segundo um estudo global da Nielsen, o Brasil é um dos países em que as pessoas mais se preocupam com a sua aparência: 83% dos entrevistados afirmam que a pressão por uma boa aparência é muito maior nesta geração que na geração anterior e 87% afirmam que sempre se preocupam com seu estilo.

Percebemos as preocupações dos consumidores em encontrar soluções que o ajudem quanto à longevidade (viver mais), jovialidade (aparência jovem), qualidade de vida (viver melhor) e saudabilidade (manter a saúde).

Produtos com apelo de saúde demonstram crescimento acima da média nos últimos anos, são os casos de Bebida de Soja, Suco Pronto para Consumo, iogurtes Funcionais, entre outros. Estas categorias crescem também em níveis sócio-econômicos mais baixos, o que demonstra que o consumidor deve ser atendido quanto às suas reais necessidades e não apenas através de uma segmentação econômica. Segundo um estudo global da Nielsen, 55% dos consumidores afirmaram que gostariam que os produtos do futuro os ajudassem a manter a saúde. E no Brasil, 69% dos consumidores afirmaram que analisam a situação custo-benefício antes de decidir pela compra de um produto, o que denota que se o valor for percebido, há disposição em pagar pelo mesmo.

Para conseguir atender seus clientes, é necessário que o varejo esteja empenhado em conhecer cada vez mais profundamente as necessidades deste cliente para construir o seu diferencial.

A concorrência no ambiente varejista será cada vez mais acirrada, as lojas diminuindo suas áreas de influência, devido à abertura de novos pontos de venda e a entrada das grandes redes no segmento de "supermercado de bairro", e o

consumidor cada vez mais exigente e tomando decisões rápidas. É necessário, portanto, compreender que este cenário tende a se intensificar e, mais do que apenas estar preparado para defender-se, o varejista de sucesso deverá estar preparado para aproveitar as oportunidades.

Em casa se gasta cada vez menos tempo na cozinha: as receitas se tornam mais simples e rápidas, os produtos eliminam etapas de preparo, são instantâneos, prontos e semi-prontos. Com os consumidores demandando mais refeições prontas ou semi-prontas, os produtos deverão ser mais diversificados e completos e em diferentes tamanhos de porções. Abre-se uma oportunidade, por exemplo, para o próprio supermercado vender refeições frescas que bastam esquentar, segmento que hoje é dominado principalmente pelo sistema de delivery dos fast foods.

Se não há tempo para cozinhar, também não sobra tempo para limpar. Desta forma, produtos que agilizem o resultado de limpeza e produzam efeitos superiores de desempenho devem conquistar cada vez mais espaço.

Na questão de longevidade, continuarão em alta os produtos com apelo saudável e os produtos de higiene e beleza com este foco. E estes setores devem não só crescer em vendas, mas também em número de lançamentos pela indústria, buscando cada vez mais a customização de produtos.

Em relação ao varejo, na escolha do ponto de venda, o aspecto de conveniência tenderá a se tornar cada vez mais importante, o que não invalidará o fator preço. Sendo assim, é importante o varejista conhecer o seu consumidor e definir seus fatores de diferenciação, mas sem perder de vista o custo de possíveis mudanças em seu negócio, que possam vir a comprometer sua lucratividade.

Nesta linha de conveniência, o que chamamos de “varejo difuso” deve consolidar-se cada vez mais. Ou seja, o varejo que atua em diversos segmentos, procurando atender às diferentes necessidades de seus consumidores – em diferentes momentos de compra e ampliando seu universo de atuação. É o caso, por exemplo, da abertura de drogarias nas lojas das grandes redes varejistas, das lojas que oferecem praça de alimentação para seus compradores, das redes que vendem pacotes de viagens entre outros.

No caso do Pequeno Varejo, será importante para o varejista identificar o seu ponto forte e buscar a diferenciação através dele. Por exemplo, se a loja originou-se de uma padaria, poderá ter uma sessão de pães especiais, que neste caso levará em conta a vocação original do negócio.

A diferenciação é fator crucial para obter sucesso em um ambiente cada vez mais competitivo, onde o próprio consumidor não demonstra lealdade. Em um recente estudo da Nielsen, observamos que os consumidores freqüentaram mais de 5 canais de compras em um mês. Ou seja, o consumidor não é fiel, está cada vez mais exigente e cada vez mais difícil de ser convencido (pois lida com muitas informações e opções concomitantemente). Conquista-lo já não será tarefa simples e retê-lo será ainda mais complexo.

Por isso, o varejista precisa estar sempre atento ao ambiente que o cerca (consumidores, concorrência, novos produtos, tendências) e atuar pro-ativamente, buscando estabelecer um posicionamento no mercado, ao invés de apenas reagir ao mercado.

Outro grande desafio para o varejista, que hoje já é fator crítico, é a administração do sortimento. Com o consumidor mais exigente e preocupado com soluções que atendam sua demanda de praticidade, conveniência, cuidados com a aparência e atenção à saúde, a indústria busca continuamente lançar produtos que satisfaçam a estas necessidades e aos diferentes tipos de consumidor. Há cada vez mais segmentações nas categorias, como produtos voltados para grupos étnicos, masculino e feminino, embalagens para famílias menores entre outros. E sempre chegam mais novidades no mercado.

Segundo estudo da Nielsen, em 2006 foi lançado cerca de 10.000 novos itens no mercado, ao passo que cerca de 8.000 descontinuados, resultando em um saldo de 2.000 itens. Se para o varejista já é complicado administrar o sortimento, no que se refere ao que colocar ou não em sua loja, administrar os estoques para que não haja superestoque de produtos (que gera perda de dinheiro) e nem sub-estoque (que gera ruptura e perda de vendas), é ainda mais complicado absorver todas estas mudanças no sortimento. O que deve ser incorporado ao mix da loja? E o que deve dar espaço para abranger os novos itens?

Não existe uma resposta única para todos, dado que cada varejista deve ter seu posicionamento e estratégia e, mais ainda, o público alvo que está sob a influência da loja. Mas é certo que não atender as reais necessidades do seu público alvo poderá acarretar na perda dos clientes.

Que os níveis de exigência do consumidor estão cada vez maior, ninguém duvida. Agora, o que é considerado prioritário para o consumidor e o que não passa de agregador de valor ou diferencial, passam a ser conhecidos depois da pesquisa realizada pela TNS InterScience para a revista Consumidor Moderno, do Grupo Padrão.

Algumas novidades foram incorporadas para a pesquisa deste ano. Agora, o universo de consumidores passou de 1000 para 1250. Homens e mulheres com mais de 18 anos, das classes sociais A, B, C e D, escolheram oito segmentos (anteriormente eram apenas seis) de maior familiaridade, das melhores empresas em 41 segmentos de mercado, por meio de entrevista espontânea.

Importante fonte de dados sobre o mercado de consumo, o estudo é utilizado como ferramenta de marketing para definir as estratégias de atuação de empresas dos mais variados segmentos, já que ajuda a definir estratégias de relacionamento a serem adotadas pelo marketing das corporações. “Ela aponta quais são as prioridades dos consumidores e fornece parâmetros para as próximas ações”, explica Roberto Meir, especialista internacional em relações de consumo.

Diferentemente do ano passado, quando as ações de responsabilidade sócio-ambiental foram consideradas itens muito importantes para 51% dos consumidores, esse ano o índice não passou de 41%. A principal razão, segundo Roberto Meir, seria a comoditização do tema e o foco maior dado em atributos de qualidade de compra e atendimento. O mesmo aconteceu com a importância que o cliente dá ao monitoramento de sua satisfação, que passou dos 48% em 2006 para 35% em 2007. “O cliente busca atributos que influenciem direto no seu consumo e, por isso, os itens qualidade, atendimento e preço, apresentaram considerável aumento em relação ao ano anterior”. O investimento em ações sócio-ambientais passou a ser visto pelo consumidor como um item básico, porém não um influenciador direto na compra.

No índice geral, o atributo qualidade subiu de 61% para 65% em 2007. Preço e satisfação que antes eram considerados diferenciais com 16% e 17%, respectivamente, de importância na hora da compra, passaram a ser básicos e imprescindíveis para o consumidor, com 39% cada, em 2007. O especialista explica que para conquistar o respeito dos consumidores, as empresas devem investir ainda mais na qualidade de seus produtos, sem esquecer do preço, valor este intrínseco para determinar a sua escolha.

O atendimento, que já figurava como essencial para os consumidores, mais uma vez apresentou crescimento, e registrou 63% em 2007 contra os 58% do ano anterior. Já o quesito “Monitoria de Satisfação” dos clientes passou a ser um diferencial (39%) e deixou de ser básico e imprescindível (16%), enquanto propaganda continuou como agregador de valor em 2007, mesmo com uma pequena queda, passando de 15% para 11%.

Os índices na pesquisa apresentam variação, principalmente quando analisados isoladamente, de acordo com a região e classe social. Por exemplo, ao verificarmos o quesito qualidade na avaliação por classe, temos ordens parecidas entre as classes C e B, com 63% e 70%, respectivamente, em nível de importância.

Quando o assunto é o bolso do consumidor, os índices mantêm-se estáveis em todas as classes (entre 55% e 58%).

Uma das conclusões observadas é que o consumidor está se tornando mais consciente e isso vem crescendo inclusive em relação às empresas. E aos que pensam que a responsabilidade social foi banida da lista de prioridades do consumidor, segue o recado: “Para o consumidor, responsabilidade social é o mínimo que a empresa tem de ter”.

É interessante notar a mudança desses fatores-chave em relação ao ano passado. Na pesquisa realizada em 2006, o que aparecia como diferencial era preço e qualidade, que hoje são considerados básicos. Hoje, o que agrega valor é responsabilidade social e ambiental, e propaganda, enquanto qualidade dos produtos e serviços, atendimento e preço competitivo são o mínimo que a empresa tem que oferecer.

Por fim, analisando o contexto de Pequenos e Grandes Varejos, que competem pelo mesmo consumidor, há que se considerarem boas lições nos dois formatos para melhor atender o consumidor.

No formato do Pequeno Varejo temos maior foco em conveniência, relacionamento com o cliente e maior agilidade em implantar inovações; ao passo que no Grande Varejo temos mais foco no produto, ganho em escala, e em geral processos mais estruturados de gestão. Neste contexto, o Pequeno Varejo deve buscar oportunidades em seu negócio para melhorar seus processos de gestão e, em contrapartida, o Grande Varejo deve buscar o reconhecimento e relacionamento com o cliente. (artigo Revista Supermix Janeiro-Fevereiro 2008)

1.2. Base teórica

As organizações são compostas de pessoas. Para que a relação homem-empresa seja agradável e eficaz, devemos buscar harmonia e equilíbrio de interesses. Um relacionamento harmonioso não evita as discordâncias e os conflitos, mas desencadeia maturidade emocional para superar as dificuldades e fazer das divergências uma oportunidade de estreitar as relações e aumentar a capacidade de resolução de problemas. (citar autor).

Cada vez mais se fala em motivação, capacitação, satisfação e colaboração, dos funcionários das empresas. E para o cliente final as palavras são: satisfação e fidelização. Mas para que essas palavras tenham o efeito real é preciso muito trabalho e horas de treinamento.

Como teremos um cliente fiel e satisfeito, se ele foi mal atendido? Portanto, é necessário que seja analisado como esse cliente foi abordado, qual o principal ponto que o deixou insatisfeito.

Diante de um mercado tão competitivo como é Curitiba e a Região Metropolitana, as empresas têm que fazer bem mais do que colocar ao alcance dos clientes, lojas novas e modernas e promoções arrasadoras.

O mercado varejista busca de todas as formas aumentarem vendas, ganhar share, maximizar lucros e minimizar perdas.

A Revista Supermix de Julho-Agosto de 2007 apresentou uma avaliação divulgada pela Associação Brasileira de Supermercados (Abras) realizada pela instituição junto com o Provar-FIA e a Nielsen, que as perdas nos supermercados representaram 1,97% do faturamento de R\$ 124,1 bilhões do setor em 2006. “Analisando o número percentual, a queda pode parecer pequena. Mas, quando nos referimos aos valores absolutos, ela ganha outra dimensão, devido à representatividade do setor supermercadista na economia brasileira. As perdas prejudicam todos os agentes da cadeia econômica, desde os produtores até os varejistas e, principalmente, o consumidor”.

Os dados mostram também que as companhias estão investindo para diminuir esses números. Mais da metade (56%) afirmou ter investido na prevenção de perdas nos últimos dois anos. Os gastos com pessoal (Próprio ou terceirizado) corresponderam a mais de 60% do orçamento de prevenção de perdas.

Em um setor de grande competitividade como varejo, com margens tão reduzidas, não dá para perder um centavo sequer, seja qual for a operação ou atividade. Mas, infelizmente, ainda que as empresas criem procedimentos de prevenção ou controles, as perdas teimam em aparecer.

Sendo os vilões: recebimento, armazenagem, vendas e frente de caixa.

“Quando se fala de perdas e prevenção, é importante priorizar quais as perdas que causam maiores impactos”, afirma George Stein, professor e coordenador do Grupo de Prevenção de Perdas do Provar.

Em Perecíveis, o maior problema está na gestão de estoque e nos processos de armazenamento e congelamento. Sem monitoramento adequado, é difícil evitar a deterioração de alimentos sujeitos à ação da temperatura. Produtos de alto risco, como pilhas, artigos de perfumaria e algumas bebidas também podem constar nas estatísticas de perdas, neste caso, com furtos na loja.

A conscientização do setor aumentou quanto à prevenção. “Além de estruturar áreas de prevenção ou atribuir responsabilidades, é preciso envolver todos os colaboradores no processo”.

O trabalho pode ser feito independente do porte da empresa. Começa com boas práticas de Recursos Humanos, na contratação, e chega às compras na

área comercial – só para citar dois setores mais sensíveis. “Alguns supermercadistas ainda acreditam que comprando grandes quantidades com desconto estão em vantagem sobre a concorrência. Mas a preocupação dele deveria ser com o armazenamento desses produtos, ainda mais se forem perecíveis”.

Os processos dentro da loja apresentam situações críticas. Por exemplo, no recebimento. No ato de entrega de uma carga, um erro de digitação pode transformar 10 caixas em 100. O resultado será, lá adiante, uma perda de 90 caixas, que simplesmente desaparece, como num show de magia.

A armazenagem ainda é um Calcanhar de Aquiles, pois as lojas não atribuem responsabilidade clara sobre os perecíveis sujeitos a estragar. É comum consumidor reclamarem de alimentos com data de validade vencida ou com resfriamento e congelamento inadequados.

Na área de vendas, os riscos envolvem furtos de produtos por clientes ou funcionários. Segundo pesquisas, os furtos internos, cometidos por funcionários, somam 20,1% das perdas, à frente dos furtos externos, com 16,6%.

Mas o maior percentual está na quebra operacional, com 40,7%, porque neste caso as causas são mais claras, como frutas que apodrecem na área de vendas, ou acidentes no transporte até a gôndola e problemas com armazenamento inadequado. A Frente de caixa apresenta grande potencial para furtos, com clientes que podem passar pelo check-out sem pagar. A troca de artigos defeituosos também abre espaço para fraudes.

“Ninguém tem dinheiro sobrando para investir em prevenção de perdas. Mas é possível identificar pelo menos aquelas mais evidentes, pois as outras, as que surgem da diferença entre o que há na loja e o que deveria haver, são mais complexas. O lojista poderia cuidar primeiro das perdas identificáveis para depois partir para as não-identificáveis, priorizando os itens de maior risco”.

Outra forma que o varejo está utilizando para aumentar sua rentabilidade e fidelizar clientes é reestruturar o setor de perecíveis. Em várias lojas o departamento de perecíveis já é responsável por quase 60% da área total de vendas. A seção de frutas, legumes e verduras ganharam um status estratégico dentro do faturamento da loja, além de ser uma seção atrativa, que leva clientes

para a loja, é sempre a imagem da loja, com suas cores, aromas e apelo visual. A Qualidade dos produtos ali oferecidos é visto como um fidelizador de clientes, pois como os preços são extremamente competitivos, o que fará a diferença é a qualidade do produto, o frescor e a aparência, afinal esse será o fator determinante na hora da compra.

Devemos considerar também que o setor de perecíveis tem um alto valor agregado, principalmente no setor de açougue e fiambreteria.

Os itens expostos nas gôndolas foram se modificando com o passar do tempo e com as mudanças nos hábitos de consumo.

Conhecer o que se passa na cabeça do consumidor é o sonho de qualquer supermercadista. Servia maravilhoso poder prever o que centenas ou milhares de pessoas, homens ou mulheres, jovens ou idosos, ricos ou pobres, que diariamente entram em uma loja, procuram. Melhor ainda seria antecipar os desejos desses consumidores, oferecer produtos e serviços que nem eles mesmos ainda imaginam existir.

Compreender o comportamento do consumidor é uma ciência. Uma das grandes cientistas dessa área no Brasil é a paulista Fátima Merlin, gerente de atendimento ao Varejo do LatinPanel, empresa do grupo IBOPE, NPD e Taylor Nelson Sofres, especializada em conhecimento do consumidor.

Fátima atua há mais de 12 anos nas áreas de pesquisa e informação, com especialização no conhecimento do consumidor e do varejo alimentar. Há dois anos na LatinPanel, é responsável pelo desenvolvimento dos produtos e serviços do varejo e atacado e pelo relacionamento com as associações de classe e redes varejistas e atacadistas.

No dia-a-dia, o consumidor vem conquistando lugar de destaque quando o assunto é ir às compras, ação em que novos valores, crenças, interesses e preocupações interferem na escolha dos produtos, marcas e canais de compra, entre outros. Nesse aspecto, o grande desafio do varejo é conhecer e entender seu consumidor, criando condições favoráveis e atrativas de compra para ele, independentemente de sua classe social.

As grandes mudanças no comportamento do consumidor aconteceram efetivamente com a estabilidade da moeda. Mas vale mencionar também a

importância do Código de Defesa do Consumidor, permitindo ao consumidor uma postura mais exigente, consciente e efetiva dos consumidores. Entre os anos de 1994 e 1995, com a explosão de consumo, o consumidor passou a planejar melhor suas compras, passaram a ir mais vezes ao PDV, com tíquete médio menor, o que exigiu do varejista uma adequação e revisão do mix, cuidados mais efetivos com rupturas.

De lá para cá, os altos e baixos na economia (emprego, renda, produção), aspectos externos, crises externas, corrupção, crises políticas, afetaram também o consumo, que acompanhou as oscilações da economia. No entanto, em 2004 e 2005, o incentivo do Governo para os lares de “baixa renda” permitiu o acesso de novos consumidores.

Só em 2005, o volume médio de consumo das famílias cresceu 6%, numa cesta de 70 categorias dos segmentos de alimentos, bebidas, higiene pessoal e limpeza doméstica. O gasto médio dos domicílios, também avançou e foi 9% superior ao verificado em 2004.

Dos Segmentos avaliados pela LatinPanel, a cesta de produtos de higiene pessoal foi a que registrou maior crescimento de volume médio comprado (11%). Em segundo lugar, ficaram as cestas de bebidas (não alcoólicas) e produtos de limpeza, ambas com 6% de expansão no volume médio. A cesta de alimentos registrou crescimento de 4%. No quesito gasto médio domiciliar, a cesta de higiene pessoal também liderou a expansão do consumo em 2005 com 13%, seguida por bebidas (12%), limpeza (10%) e alimentos (7%).

Apesar de a renda média domiciliar ter crescido 4% em 2005 em todo o país, os gastos das famílias brasileiras continuam maiores que seus rendimentos, resultando inevitavelmente em endividamento. No Brasil, as famílias gastam 3% a mais do que ganham por mês. A situação é ainda mais crítica entre os lares de classe C. No Brasil, esse segmento da população gasta 8% a mais do que arrecada, consolidando-se como a classe mais endividada do país.

A mulher representa um poder de decisão de compra de 80%. Elas são 43% da força de trabalho no Brasil, 25% delas são chefes de família e, apesar de todo o discurso moderno de divisão de tarefas, 90% das mulheres ainda são

responsáveis pelas tarefas domésticas. Qualquer estratégia de comunicação que não seja focada na mulher será destinada ao fracasso.

Hoje 71% dos lares brasileiros optam por três ou mais canais para se abastecer, o que revela a ausência de lealdade para com um único ponto-de-venda. O consumidor hoje vai 15 vezes por mês ao supermercado, contra oito vezes em 2001. Ele planeja melhor suas compras, vai mais vez, porém compra menos. Em 2001, o tíquete médio era de R\$ 10,10 e, em 2006, caiu para R\$ 9,60, considerando a média total mercado. No segmento supermercado o tíquete médio gira em torno de R\$ 21,00.

As mudanças nos hábitos de consumo estão relacionadas à melhor idade e ao consumo saudável. Os consumidores da melhor idade vão mais vezes ao PDV e gastam mais com produtos não-duráveis, como adoçantes, manteiga, café torrado, farinha de trigo, suco de soja e água mineral. 46% desses consumidores estão nas classes D e E. Outro nicho explorado é o dos alimentos funcionais, orgânicos e de baixa caloria. 41% da população brasileira estão acima do peso. O consumo de artigos diet e light cresceu 879% nos últimos anos. Revista Supermix (Novembro-Dezembro/2006)

A revista Supermix Março-Abril de 2008 também fala sobre relacionamento com o consumidor: "No cenário atual as empresas devem se preocupar com muito mais do que apenas vender. Portanto, vender não é uma tarefa fácil, pois requer ações cada vez mais profissionais, buscando informações seguras das necessidades e desejos do consumidor.

Philip Kotler, autor do livro de Administração de marketing, afirma que hoje em dia as pessoas não compram, mas estabelecem um relacionamento. As organizações necessitam desenvolver um relacionamento de longo prazo com o consumidor, pois o cliente está cada vez mais infiel à marca e produtos.

E por que o grau de fidelidade do cliente vem diminuindo? Percebe-se que o mercado, com a globalização ficou muito mais concorrido, marcas novas aparecem todos os dias, provocando alto grau de dispersão nos consumidores. A economia digital traz novas opções de consumo, através da internet e outras mídias alternativas, e o contato pessoal voltou a ser valorizado pelo consumidor.

Muitas empresas têm buscado, desenvolver uma relação de fidelidade cada vez maior para com seus clientes, tendo em vista que uma empresa gasta, em média, de 5 a 10 vezes mais para atrair novos clientes do que para manter os antigos. E gasta entre 50 a 100 vezes mais para recuperar um cliente perdido.

Segundo o publicitário Eloi Zanetti, “o marketing de relacionamento é que fará a diferença e garantirá, além da venda, o retorno do cliente ao estabelecimento”.

Num mercado altamente competitivo, é preciso dar ênfase não somente em vender e sim em desenvolver relacionamentos. Uma das coisas mais valiosas para as empresas é o seu relacionamento com os clientes. Esse relacionamento geralmente vale mais do que os ativos físicos da empresa.

Kotler afirma que o marketing de relacionamento representa uma mudança importante de paradigma, por se tratar de evolução de mentalidade competitiva e conflituosa par uma nova abordagem pautada pela interdependência e cooperação.

Muitos gerentes e vendedores acreditam que o mais importante é fazer vendas, e não há dúvida de que isso é importante, mas efetuar vendas gera receita em curto prazo, enquanto conquistar clientes gera receita a curto, médio e longo prazo.

As empresas estipulam metas atrás de metas na busca por novos clientes e muitas vezes pecam em não dar atenção na mesma proporção aos clientes antigos. Os vendedores, para atingir metas, literalmente forçam a venda, persuadindo e manipulando o cliente. Esse tipo de venda coercitiva não ganha clientes, aliás, os afasta, pois uma vez que adquirem um produto somente pelo estado emocional, pelo momento, pela empolgação, tendem a acordar pela manhã arrependidos da compra. Muitos se sentem enganados pelo vendedor e não voltam mais à empresa.

É preciso descobrir exatamente o que o cliente quer, ou do que precisa, e ver se pode atendê-lo com seu produto ou serviço. Vender gera lucro. Ajudar as pessoas a comprar gera clientes. Gerar cliente é gerar lucro através dos relacionamentos.

Kotler afirma ainda que os consumidores que estiverem apenas satisfeitos estarão dispostos a mudar quando surgir uma melhor oferta. Os plenamente

satisfeitos estão menos dispostos a mudar. A alta satisfação ou o encanto cria afinidade emocional com a marca. O resultado é a alta lealdade do consumidor.

O marketing de relacionamento com clientes envolve, na prática, o investimento em tecnologia (hardware e software) que facilitam para a empresa a obtenção de informações detalhadas sobre cada um dos clientes, que serão utilizadas para melhor direcionar as atividades de marketing. Com base na análise do histórico das compras dos clientes, assim como de perfis demográficos e psicográficos, a empresa apresentará ofertas específicas apenas aos clientes com maior propensão à compra, economizando boa parte dos custos referentes a malas diretas e outras formas de contato geralmente associadas ao marketing de massa.

Raimar Richers, autor de *O que é Marketing*, diz em seu livro que marketing simplesmente é a intenção de entender e atender o mercado. O grande objetivo é saber como oferecer exatamente o que o cliente precisa. Para isso, é preciso avaliar ao máximo o perfil de cada um e personalizar o atendimento de acordo com a preferência do cliente.

“As empresas necessitam desenvolver um relacionamento especial com seus clientes e tratar cada um deles de forma diferenciada. O grande objetivo é saber como oferecer exatamente o que o cliente precisa”. Para isso, é preciso avaliar ao máximo o perfil de cada um e personalizar o atendimento de acordo com a preferência do cliente. Oferecer algo que ninguém mais esteja provendo. Descobrir e satisfazer suas necessidades.

Cada cliente é um indivíduo especial que deseja ser tratado como tal. Vários aspectos influenciarão na sua compra: sua personalidade, desejos e razões. E, na medida em que a empresa o tratar como alguém especial e ajuda-lo a resolver os problemas, eles continuarão sendo clientes fieis.

Enfim, o desafio das empresas nada mais é do que transformar o seu cliente num vendedor ativo. Em um cliente que fale bem da empresa, que defenda a marca”. Cláudio Shimoyama, Economista, Doutor em Gestão de Negócios e Mestre em Engenharia de Informação e Inovações Tecnológicas pela UFSC. Diretor Executivo do Instituto Datacenso.

Crescer é o desafio, seja um pequeno, médio ou grande empresário. Crescer não é deixar de ser um minimercado para montar um supermercado. Ser um pequeno varejo poder ser sua opção de posicionamento. Nesse caso, crescer é torná-lo mais lucrativo!

Todas as empresas, em todos os segmentos do mercado, precisam tornar-se negócios melhores, mais inteligentes e, conseqüentemente, mais lucrativos. Isso não é mais uma questão de escolha, é condição para a continuidade do negócio.

Os fatores que mais impedem o crescimento do pequeno e médio varejo é a falta de planejamento estratégico e certo comodismo de seus proprietários, que se esquecem da máxima da economia atual: Toda empresa que não cresce, desaparece!

Não dá mais para continuar sonhando com o crescimento no velho modelo dos imigrantes europeus que fizeram fortuna no Brasil. Enquanto os empresários despertos constroem as condições para o futuro, os “adormecidos” ingenuamente destroem as conquistas realizadas no passado!

Antigamente a competitividade seguia a lei do mais forte. Hoje, a inteligência e a estratégia se equiparam e vencem a força. Veja a crescente formação de cooperativas, associações e clubes de compras. Essas iniciativas vêm conquistando condições de negociação bastante satisfatórias, facilitando a diminuição de custos e ganhos de margem, e principalmente abrindo caminhos para a sobrevivência frente aos grandes, que sempre tiveram no volume de compras um forte aliado para competir.

No passado quem tinha o melhor produto, serviço ou preço, com apenas um destes itens construía seu plano de negócios. Hoje é preciso aliar os melhores preços, à melhor qualidade, ao melhor marketing, ao melhor atendimento, à melhor logística. Enfim, estamos em busca da excelência global do negócio, independentemente de sermos indústria, atacado ou varejo.

A palavra de ordem é resultado. E resultados são obtidos com melhores estratégias, pessoas e processos.

Observe que o retorno percentual sobre o patrimônio é maior nas 100 melhores empresas para se trabalhar (aquelas que possuem uma forte e atual estratégia de RH) que nas 500 maiores empresas do segmento. No entanto, a

maioria das empresas ainda está engatinhando e vivendo na era do RH burocrático, no estilo departamento pessoal.

Na gestão de custos de um negócio temos que considerar hoje não somente os custos tangíveis – aqueles que aparecem na planilha – mas também os intangíveis: o custo da lentidão, da não atualização profissional, de uma inadequada atmosfera de trabalho, dos boicotes internos, etc. Geralmente se analisa o custo de treinar e capacitar os funcionários. A pergunta é: “Quem está calculando o custo de não treina-los?”

Alguns indicadores não aparecem na contabilidade. Por exemplo: qual o índice de satisfação dos seus clientes? E dos seus funcionários?

Sua empresa possui um “balanço” de satisfação de clientes e funcionários ou você ainda opera no sistema de atender reclamações e da caixa de sugestões?

Um antigo empresário, compreendendo que o salário deve ser justo e, tanto quanto possível, generoso, pregava com sabedoria: “Não se esqueça de pagar bem àqueles que lhe ajudam a ganhar dinheiro”.

Além do salário, as pessoas têm necessidade de reconhecimento e incentivo, Compreender isso é o começo de uma estratégia de RH para as empresas que ainda não têm uma. Sem RH, os funcionários não trabalham para o negócio, trabalham por interesse próprios.

Quanto ao marketing e às estratégias de venda e atendimento, imagine que num futuro próximo entraremos na era do “geoalvo”. Isso pressupõe que graças à tecnologia será possível atingir os clientes em tempo real, com promoções e informações no momento mais propenso ao consumo.

No futuro, você poderá estar nas proximidades de um supermercado e receber um alerta de uma promoção específica relacionada ao seu perfil de consumo, porque foi localizado pelo GPS do seu celular!

Precisamos oportunizar as oportunidades. Se já sabemos, por exemplo, que a população do mundo está ficando mais obesa e que a preocupação estética cresce em progressão geométrica, é preciso pensar estrategicamente se já não é o momento de criarmos a área “produtos saudáveis” da loja, direcionada a este nicho de mercado. Enquanto crescem as lojas “diet, light e verdes”, o espaço dedicado a esses mesmos produtos no varejo supermercadista continua pequeno.

Seu negócio deve ser parceiro do futuro! Quantos parceiros do passado você conhece que ainda continuam vivos. Por quanto tempo continuarão? Revista SuperHiper Setembro 2005.

O Crescimento do negócio irá depender de toda a estratégia montada e do plano de execução para o seu negócio. Não existe crescimento sem planejamento.

As empresas e principalmente o mercado varejista necessita de uma conscientização urgente. Enquanto não passarem a ver os recursos humanos como o divisor de águas entre o sucesso e o insucesso, o crescimento e a estagnação, não haverá fidelização de clientes.

Os supermercados têm nos seus ativos humanos o único recurso que pode ajudar a se manterem permanentemente no estreito intervalo entre o lucro e o prejuízo.

O controle do modo como a empresa se movimenta é fundamental para os gestores dos supermercados.

Há um número muito grande de pontos não administrados, geradores de perdas e desperdícios, decorrentes de comportamento humano inadequado, falta de comprometimento, desinteresse dos funcionários com o patrimônio, decisões ineficazes, ações ineficientes, consumo, furtos, desvios, etc.

Em todas as situações operacionais, comerciais e administrativas que produzem prejuízos, percebemos claramente deficiências de controle e preparação dos recursos humanos.

É necessário considerar que, na verdade, existe algo que vem antes da preparação dos recursos humanos: a definição dos princípios de trabalho que movimentarão todos os processos empresariais.

Estes princípios precisam ser definidos e devem fazer parte da cultura documentada da empresa e orientará todos os programas de treinamento e desenvolvimento profissional, desde a integração de novos funcionários até a preparação de profissionais para funções de níveis mais elevados decorrente do crescimento e do progresso da organização.

Adotando alguns simples princípios, os supermercados poderão ter uma forte estrutura de recursos humanos porque, somente assim, o seu sistema de gestão

poderá naturalmente evitar muitas situações indesejadas de perdas e desperdícios, que provocam a redução do intervalo entre o lucro e o prejuízo. Revista SuperHiper Setembro 2005

Estudos da American Management Association concluíram que 65% dos negócios de uma empresa vêm de clientes já existentes e, não, de novos. Portanto aprimorar as boas maneiras, a cortesia e a correta interação com esses clientes devem ser o objetivo das políticas de treinamento e desenvolvimento do capital humano e talentos internos, desde o alto escalão da empresa até a base, contemplando a obtenção de informações sobre preferências comerciais e características pessoais dos clientes, que irão para os bancos de dados dos sistemas de gerenciamento de relacionamentos e networking das empresas.

Outra pesquisa confirma que a principal causa da perda de negócios e oportunidades pelas empresas é a insatisfação dos clientes com o atendimento. Cerca de 68% dos clientes deixam de comprar por estarem insatisfeitos com o atendimento e isso ocorre por falta de preparo, conhecimento, compromisso e motivação.

Conquistar novos clientes é uma tarefa diária de todas as empresas. É mais que necessário conhecer o tipo de cliente que temos em nossa empresa e aqueles que desejamos conquistar. Assim, a venda será facilitada.

A cada mudança no comportamento dos consumidores, surgem novos nichos a serem explorados pelos supermercados, e é para um atendimento eficaz que os olhos da gestão devem estar voltado.

O poder de compra dos afros saltou na década de 90. Algumas pesquisas mostram que as famílias negras gastam mais do que as famílias brancas em roupas masculinas, juvenis, moda esportiva, etc. Elas costumam ser motivadas pela qualidade e pela variedade e compram mais em lojas de bairro. As empresas que adaptaram seus produtos para satisfazer esses clientes entraram num mercado que cresce violentamente.

As empresas que quiserem lucrar no terceiro milênio terão que se adaptar ao mercado das pessoas da melhor idade. A população dos consumidores maduros, pessoas com 50 anos ou mais, já está na casa dos 75 milhões e vai aumentar para 115 milhões nos próximos 25 anos. Se o seu foco de clientes é esse nicho,

leve em conta essa diferença entre a maneira como as pessoas se vêem e a realidade. No passado, as pessoas se viam com 10 anos mais jovens, hoje as pessoas cortam uns bons 20 anos da sua idade.

As mulheres representam 34% do mercado de automóveis de luxo, e os fabricantes de automóveis estão prestando atenção nisso. Os projetistas de carros na Cadillac vão para o trabalho com clipes nas unhas para terem a sensação de como é operar botões, controles e outros dispositivos com unhas compridas. O Cadillac Catera vem com porta-luvas com ar-condicionado para conservar, por exemplo, itens como batons.

Outra mudança no padrão de compra é o aumento do valor gasto e na influência exercida por crianças e adolescentes. Estamos numa era em que as crianças não só são vistas e ouvidas, como também são atendidas como nunca. Conclusão: perceba que o caminho mais rápido para a carteira do papai e da mamãe pode ser por meio da criança. A GM fez uma propaganda para atrair os chamados “consumidores do banco de trás”. Por que? Hoje em dia, os filhos geralmente desempenham o papel de desempatadores na decisão de que carro comprar.

Num mercado tão disputado, em que não existem mais distâncias nem fronteiras, em que a tecnologia vem se desenvolvendo na velocidade de um raio, os produtos, os processos e as marcas mudam, com também mudam os hábitos dos clientes, e a melhor maneira de atendê-los.

Segundo Philip Kotler, o mais importante é prever para onde os clientes estão indo e chegar lá primeiro. Menegatti, professor e conferencista.

É necessário que o colaborador conheça sobre o que faz e sobre a cultura de trabalho de um supermercado.

O desconhecimento faz pensar que tudo se consegue com facilidade, por isso o colaborador acaba não se envolvendo nem tampouco tem objetivos no seu trabalho. Também não sabe que a margem de lucro é baixa e que, para se ter bons resultados, é necessário um trabalho intenso e com muito comprometimento.

As conseqüências dessa realidade têm sido vistas quando o cliente sai insatisfeito, o proprietário está insatisfeito, a perda dos produtos ainda é grande e,

para completar, está havendo uma rotatividade, que também preocupa os empresários.

Por que os colaboradores conhecem tão pouco? Muitos podem ser os motivos. A falta de oportunidade de estudo, de capacitação ou até mesmo uma dificuldade de compreensão do funcionário tem sido alguns dos motivos. Não se pode esquecer também da falta de vontade de enfrentar um trabalho que exige dedicação e tem um horário intenso.

Olhando sobre outro ângulo, podemos observar que o empresário não apresenta seu negócio ao colaborador. Ele inicia trabalhando sem metas e sem objetivos, alguns até continuam, mas outros acabam desistindo, pois não lhe é oferecido um caminho ou aquilo que chamamos de plano de carreira.

Ao contrário do que se pensa, trabalhar em supermercado não é algo simples. É um trabalho que atualmente exige profissionalismo e conhecimento. Exigência essa que não foi colocada por empresários, mas sim por aquele que sustenta o negócio: o cliente.

O que fazer hoje para reverter à situação em que existe uma enorme exigência do cliente, que se choca com o baixo preparo do atendente? O “jeitinho” deve dar lugar ao profissionalismo e o “acho que é assim” ao conhecimento.

Os colaboradores de hoje e de amanhã deverão conhecer o supermercado em que irão trabalhar. A falta de conhecimento em curto prazo provoca a desatenção e a desmotivação, afinal, ninguém se sente bem trabalhando com algo desconhecido. Para um trabalhador, é importante saber responder corretamente ao cliente quando requisitado. Isso faz com que se sinta um profissional na área e tenha orgulho em poder explicar sobre aquilo que conhece.

O estudo e o conhecimento da área proporcionam uma concorrência mais justa, pois o empresário deve ter em mente que hoje se concorre com o conhecimento e criatividade. Em um comércio competitivo, a experiência é importante, mas sozinha não vence os concorrentes. É necessário apresentar o desconhecido e, para isso, o estudo e o aprendizado é a melhor forma.

A Apras, com seu Instituto Escola Paranaense de Supermercados – Iespar – tem conseguido passar muita informação e já iniciou a 14ª Turma de Formação Gerencial em julho de 2007. Um curso que abrange todas as áreas de loja, para

que os colaboradores possam conhecer o local onde trabalham de maneira intensa. Revista Supermix Julho-Agosto 2007

Existem algumas perguntas que deveriam fazer parte do nosso cotidiano. Por exemplo: Você é feliz? Sua empresa é feliz? Felicidade é um diferencial competitivo?

Perguntas como essa poderiam parecer tolas e utópicas há algum tempo, mas hoje, na árdua tarefa de contratar e reter talentos, as respostas a essas perguntas deixam de serem reflexões meramente românticas.

Encontrar respostas e soluções para esse tema será o grande diferencial nos próximos anos, pelo simples fato de que, hoje, existem empresas cada vez mais enxutas e com maior pressão por resultados. O enredo dessa história não poderia ser outro: nunca, em nenhum outro período, houve tantos casos de afastamento do trabalho por motivo de alto estresse, esgotamento nervoso e estafa. Recentes pesquisas indicam que o grau de estresse e infelicidade nas organizações já atinge patamares elevados.

O que fazer para criar um ambiente feliz, leve e transparente em sua empresa? Veja alguns pontos que, nesse novo desafio, não devem ser esquecidos.

Chamo de mito da mudança o fato de pessoas e empresas acreditarem que estão mudando tudo o tempo todo, que mudar é a chave para a sua sobrevivência. Estão certas e erradas ao mesmo tempo. Mudar não é fácil, e a maioria das mudanças feita na empresa é de cunho organizacional. Nesse caso incluem-se as mudanças relacionadas a processos, produtos, sistemas, máquinas, instalações e outros. As mudanças de cunho cultural são muito mais difíceis de implantar. Apesar de serem as que fazem realmente a diferença, elas são as que mais sofrem retrocessos. Pense em uma empresa: a cultura, a missão, os valores realmente tem mudado? As pessoas ainda são consideradas como mão-de-obra, recursos humanos ou são tratadas efetivamente como talentos a serem desenvolvidos?

Sabe qual é o sentimento mais mobilizador que existe? O sentimento de justiça. E justiça tem a ver com integridade e coragem para fazer o que precisa ser feito, desde que com transparência e ética. A sua conduta é condizente com

o seu discurso? A liderança é baseada no exemplo? A empresa discute e debate novas idéias ou no primeiro obstáculo impõe soluções de forma autoritária?

“Toda liderança, por vezes, será autoritária, isso depende do momento, mas a questão é o quanto autoritário se é e com que freqüência e forma se exercem esse poder”. Paulo Araújo – escritor

O cerne da questão é descobrir o quanto irreal e distante se encontra a percepção entre o que é falado e realmente praticado.

O mais importante quesito para criar e manter uma empresa feliz, na qual as pessoas sintam prazer e queiram trabalhar, é transparência nas relações e respeito mútuo. Peque pelo excesso de comunicação, não pela falta dela. Esqueça que comunicação é somente boas notícias. É justamente em momentos de crise que devemos minimizar a geração de boatos e inverdades. Transparência na gestão do conhecimento, nas relações de poder, nas diretrizes a serem seguidas com a comunidade, fornecedores, colaboradores e clientes. A palavra-chave aqui é cumplicidade, pois promessas de parcerias são o que mais temos por aí.

Respeito mútuo é entender que na relação capital trabalho todos tem direitos e deveres, e não adianta ficar somente esperando pelos seus direitos. Muitos dizem que a palavra comprometimento está morta na relação entre empresas e seus colaboradores. Comprometer-se com os resultados e com o sucesso da empresa é comprometer-se também com sua própria carreira.

Estar em uma empresa já pensando em outra não é uma boa estratégia de ascensão na carreira, pelo menos em longo prazo. Gestão de carreira tem a ver com realizações, com feitos que realmente agreguem valor, e isso leva tempo, por isso, estar comprometido com a equipe e com a empresa atual, vai ajudar a dar grandes saltos na carreira. Revista Venda Mais – Abril/2005.

A empresa deve evitar a contaminação dentro do ambiente de trabalho, ou seja, evitar que um funcionário descontente contamine o grupo.

“Podemos citar uma lição da área de marketing: todo cliente que reclama é uma oportunidade de melhoria! O funcionário descontente é um cliente interno para a área de RH. Ele deve dispor de canais nos quais possa expressar suas

queixas, manifestarem as insatisfações. Respeitar seu descontentamento é um sinal de respeito que já começa a virar o jogo a favor da empresa”. John Cymbaum consultor de RH.

Ouvir atentamente as queixas dos funcionários não é suficiente para torná-lo satisfeito, mas aumenta a imunidade à insatisfação do resto do grupo e minimizam as típicas queixas feitas nos corredores, abrindo a possibilidade de um tratamento positivo do assunto.

A efetiva resolução de um problema, em muitos casos, pode depender apenas de esclarecimento, comunicação e orientação. Por isso, os canais precisam estar abertos. Casos mais complexos também precisam ser conhecidos pela administração da empresa. Um gerente que certamente não se sente confortável em admitir que os colaboradores simplesmente passam por cima das regras da empresa e, ao mesmo tempo, não tende a “enterrar a cabeça na areia como se nada estivesse acontecendo”, precisa levar às altas instâncias não apenas os problemas, mas possíveis soluções.

“É uma oportunidade de aprimorar políticas de benefícios ou de promoção, inovar nas práticas de remuneração ou desenvolvimento. Um cliente interno que tem a sua queixa atendida pode se transformar numa influência extremamente positiva para o clima organizacional. Então, o principal é não ter medo de ouvir os descontentes” John Cymbaum

É claro que nem sempre a causa do descontentamento pode ser solucionada. Nessa situação, é perfeitamente possível que as ambições, motivações ou interesses do empregado não sejam compatíveis com os da empresa ou da sua área específica.

O mais recomendável é manter a comunicação aberta, enfrentando de forma objetiva as divergências para que o resto do grupo possa assumir suas próprias posições com clareza. Discutindo os problemas com franqueza, minimizam-se jogos dramáticos em que uns aparecem como vítimas, outros como heróis e outros, ainda, como algozes. Revista Venda Mais – Abril/2005

Existe também a variável concorrente, não podemos deixar de considerar, já que para todas as áreas existem concorrentes e o setor que não se voltar a analisá-los, terá chances menores.

Para vencer uma guerra, é preciso principalmente saber quem é seu adversário, ter informações verdadeiras sobre ele e sobre suas estratégias. Nos dias de hoje, é rei quem não tem ao menos um concorrente vendendo um produto ou serviço similar – é melhor aproveitar, porque provavelmente não vai durar muito tempo. O que poucos diretores, empresários e gerentes sabem é que temos mais concorrentes do que imaginamos. Se você já está preocupado com as empresas que competem pelos mesmos produtos ou serviços que os seus, provavelmente ficará mais desconfortável ao traçar um modelo de análise de concorrência mais abrangente.

A boa notícia é: você saberá exatamente quem são eles e poderá prevenir “ataques” através do desenvolvimento de uma vantagem competitiva e de ações de qualidade, fidelização e estratégias corretas. A análise abrangente da concorrência envolve quatro níveis. E esses são baseados no grau em que produtos/serviços são passíveis de substituição.

A concorrência por marca é aquelas empresas que oferecem produtos ou serviços semelhantes ao mesmo público-alvo e por um preço similar. Por exemplo: a concorrente da Coca-Cola é a Pepsi. Do Fiat Palio é o Corsa GM. São produtos ou serviços similares, com preços similares.

A concorrência setorial é que oferece produtos e serviços na mesma área. Não necessariamente precisam ser substitutos diretos, mas devem ser da mesma classe.

As concorrências de forma são aquelas empresas que vendem substitutos de forma para seus produtos ou serviços, que atendem a mesma necessidade básica do consumidor.

A Concorrência Genérica é basicamente toda a empresa com as quais você disputa pelo dinheiro dos seus clientes. O seu cliente terá de escolher o que ele vai fazer com o dinheiro que tem – pois ele provavelmente não pode fazer tudo. Ele vai escolher entre viajar nas férias ou reformar o apartamento. Revista Venda Mais – Abril/2005

O que jamais poderemos esquecer é a opinião do consumidor em todo o trabalho desempenhado pela empresa, é neste momento que será possível mensurar todo o empenho determinado.

2. Metodologia

Observamos, portanto, que para uma empresa de varejo ter sucesso, no atual cenário, é necessário investir muito mais do que em lojas espaçosas, gôndolas com um mix de produtos de todas as etnias, preços arrasadores e ofertas bombásticas, qualidade no produto, etc. É necessário também que a empresa invista na Gestão de Pessoas, pois um funcionário bem treinado, que tenha empenho em suas funções e que esteja motivado, vai desempenhar um trabalho melhor e conseqüentemente mostrar ao cliente, um trabalho de qualidade e que será muitas vezes um fator decisivo na hora, que o cliente for escolher o supermercado para efetuar suas compras.

O cliente curitibano é um cliente exigente, e para que a fidelidade seja conquistada, muitas vezes é necessário mais do que preço e qualidade para que ele freqüente o supermercado mais próximo.

3. Motivação

É a força propulsora (desejo) por trás de todas as ações de um organismo. É o processo responsável pela intensidade, direção, e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. É baseada em emoções e busca por experiências emocionais positivas e por evitar as negativas, onde positivo e negativo são definidos pelo estado individual do cérebro, e não por normas sociais.

Motivação vem de motivos que estão ligados simplesmente ao que você quer da vida, e seus motivos são pessoais, intransferíveis e estão dentro da sua cabeça (e do coração também), logo seus motivos são abstratos e só têm significado pra você, por isso motivação é algo tão pessoal, porque vêm de dentro. O grande problema é definir os motivos verdadeiros, o que você quer, para assim dar realmente significado a sua luta diária, e não mais somente viver

das migalhas dos motivos dos outros. Uma distinção pode ser feita entre a motivação direta e a indireta: na motivação direta, a ação satisfaz a necessidade, e na motivação indireta, a ação satisfaz um objetivo intermediário, que por sua vez pode direcionar na satisfação de uma necessidade. Em ambientes de trabalho, dinheiro é tipicamente visto como uma poderosa motivação indireta, enquanto satisfação com o trabalho e um ambiente social agradável são motivações mais diretas. No entanto, esse exemplo mostra claramente que um fator motivacional indireto (dinheiro) em direção a um importante objetivo (ter comida, roupas, etc) pode muito bem ser mais poderosa do que uma motivação direta provida por um ambiente agradável.

3.1. Motivação dos Talentos Humanos

A importância de um programa de motivação dos colaboradores é aumentar a produtividade e o comprometimento com os resultados.

Apresenta diferentes teorias de motivação:

- Hierarquia das necessidades de Maslow,
- Fatores motivacionais e higiênicos de Herzberg,
- A teoria das expectativas, com McClelland

As organizações são compostas de pessoas, para que a relação homem-empresa seja agradável e eficaz, devemos buscar harmonia e equilíbrio de interesses, não evita as discordâncias e os conflitos, mas desencadeia maturidade emocional para superar as dificuldades e fazer das divergências uma oportunidade de estreitar as relações e aumentar a capacidade de resolução de problemas.

O homem é um ser social, está sujeito a uma infinidade de variáveis que modelam o comportamento humano, sendo elas, externas (provenientes do meio ambiente, como a família, a escola, a profissão, a religião, a política, a cultura, etc), e internas (características de personalidade, desejos, valores, motivações, interesses, etc).

A moderna administração considera as pessoas como peças-chave e importantes organizacionais. Essa nova concepção revela a preocupação com o aspecto humano nas organizações, e a consequência desse fato é um maior comprometimento dos funcionários com as empresas em virtude da relação de “ganha-ganha”.

3.2. O processo motivacional

Motivar quer dizer “mover para a ação”. Motivação é o que move uma pessoa para uma determinada direção. Significa incentivar as pessoas para a ação, para a realização e a conquista de objetivos, de modo a evitar a acomodação e a estagnação da criatividade e da inventividade.

Trata-se de um impulso que é provocado por estímulos, podendo ser extrínsecos (do ambiente) ou intrínsecos.

As motivações variam de pessoa para pessoa, conduzindo a distintos comportamentos.

As motivações dependem de fatores como a percepção do estímulo, a cognição e as necessidades do indivíduo.

O processo motivacional inicia com o aparecimento de uma necessidade. Esse desequilíbrio leva o indivíduo a uma ação que descarrega essa tensão. Se o comportamento é eficaz, a pessoa encontra a satisfação da necessidade e reencontra o estado de equilíbrio. Se satisfeita, a necessidade deixa de ser motivadora de comportamento.

A necessidade pode ser frustrada. A tensão do organismo procura um meio indireto de saída, seja por meio de sintomas psicológicos, como agressividade, descontentamento, apatia, etc., seja por meio de sintomas fisiológicos, como nervosismo, insônia, palpitações, etc.

3.3. A teoria da hierarquia das necessidades de Maslow

Seu comportamento é explicado em termos de necessidades que experimenta e que servem como estímulos para a ação. As necessidades são assim, fontes de motivação.

O comportamento motivado é a ação gerada por uma tensão agradável ou desagradável, cujo objetivo é satisfazer uma necessidade. Somente as necessidades não satisfeitas são fontes de motivação.

As necessidades humanas, organizam-se num sistema de hierarquia, começando com as que geram os comportamentos mais primitivos e terminando com as que produzem comportamentos mais elaborados e amadurecidos. Essa hierarquia, funciona como subir uma escada, é necessário primeiro subir o degrau inferior, quando uma necessidade inferior está total ou parcialmente satisfeita, o indivíduo passa a experimentar tensões associadas à próxima necessidade da hierarquia.

Essas necessidades são representadas em uma pirâmide. Na base da pirâmide, encontram-se as necessidades primárias e, na parte superior, as necessidades secundárias. As necessidades são: psicológicas, de segurança, sociais, de auto-estima e de auto-realização.

1 – Necessidades Fisiológicas: é o nível básico da hierarquia, sendo, vestuário, abrigo, alimento, desejo sexual, sono, etc. São necessidades biológicas e buscam satisfação cíclica com o intuito de sobrevivência. No trabalho, pode estar vinculado ao recebimento do salário.

2 – Necessidades de Segurança: leva a pessoa proteger-se dos perigos reais ou imaginários, a buscar estabilidade e segurança, sendo consideradas, primárias e secundárias. No trabalho, são os benefícios, como plano de saúde, seguro de vida, plano de previdência privada, indenizações, segurança no trabalho, além da preocupação relativa à solidez da empresa e à permanência na instituição.

3 – Necessidades sociais: relaciona-se com o desejo de ser membro de grupos, de afiliação, aceitação, fazer parte, terem afeto e amor. Quando não satisfeitas, o indivíduo pode apresentar hostilidade, problemas de relacionamento e solidão.

Quando satisfeita, torna-se, mais conscienciosa dos outros. No trabalho, estão lidadas ao interesse pelos colegas, à integração com os outros e ao sentimento de trabalho em equipe.

4 – Necessidades de auto-estima: proporcionado por sentimentos de autoconfiança, valor, poder, capacidade, e utilidade. O indivíduo procura um status especial no grupo. A frustração desencadeará inferioridade, fraqueza e dependência. No trabalho, manifestam-se no desejo de demonstrar suas competências profissionais, desenvolver-se e de ascender na carreira, realizar bem um trabalho em troca de reconhecimento.

5 – Necessidades de auto-realização: encontram-se no topo da pirâmide. O indivíduo, testa seu próprio potencial e capacidades, almejando atividades profissionais mais desafiadoras e significativas. As necessidades anteriores podem ser satisfeitas por meio de condições externas, diferente das necessidades de auto-realização, que são satisfeitas por recompensas dadas pela pessoa a si mesma. No trabalho, a satisfação dessas necessidades exige certa autonomia, vontade e oportunidade de correr riscos, além de liberdade para experimentar.

3.4. Teoria dos dois fatores de Herzberg

Fundamenta sua teoria da motivação no ambiente externo e no trabalho, depende de dois fatores: higiênicos e motivacionais.

- Fatores higiênicos: são fatores extrínsecos ou ambientais, como salário, benefícios, condições físicas e ambientais da empresa, diretrizes, clima organizacional, oportunidades e tipo de supervisão recebida, etc. Quando são ótimos, evitam a insatisfação, mas não garantem a elevação da satisfação; quando são precários, provocam a insatisfação das pessoas.

- Fatores motivacionais: são fatores intrínsecos, e tem relação com deveres e as tarefas executadas. Aumentam a produtividade em níveis acima da média e abrangem sentimentos de realização, crescimento e reconhecimento profissional. Quando são ótimos, aumentam a satisfação do indivíduo pelo trabalho, quando são precários evitam a satisfação. Proporciona a contínua motivação no trabalho, o indivíduo deve ocupar uma posição que lhe ofereça desafios profissionais, liberdade para decidir, ascensão na carreira, reconhecimento e realização profissional, etc.

O segredo para garantir a motivação é o enriquecimento das tarefas, sem negligenciar fatores como estabilidade, segurança, benefícios, ferramentas de trabalho, salários adequados, status e reconhecimento profissional.

3.5. Teoria de Maclelland

Está centrada em um alto ou baixo grau de necessidades, que podem ser adquiridas socialmente mediante aprendizagem, são movidas por três conjuntos de necessidades específicas: realização, poder e filiação.

- Necessidade Realização: busca da excelência, necessidade de sucesso, de assumir riscos calculados, de ser reconhecido, desenvolver-se para atingir resultados. Mais relevância às metas do que às recompensas e esperam feedback do seu desempenho.
- Necessidades de Filiação: busca de satisfação das necessidades de relacionamento. As pessoas com essa orientação preferem valorizar as relações humanas, o contato com outras pessoas.

Necessidades de Poder: busca de controle, liderança, busca de status. As pessoas procuram cargos que lhes confirmam poder de influenciar os outros e o ambiente.

3.6. Teoria da expectativa de motivação de Vroom

Para Vroom, a motivação é um processo que governa escolhas entre comportamentos e pressupões que as pessoas, esforçam-se para alcançar resultados ou recompensas. As pessoas escolhem os comportamentos em função da possibilidade de satisfação, ou não, que os resultados desses comportamentos proporcionam. A motivação é o resultado da crença de que é possível atingir um resultado multiplicado pelo valor atribuído ao resultado.

Essa teoria pretende explicar os determinantes das atitudes e dos comportamentos no local de trabalho e a cadeia de causas e efeitos que desencadeia o esforço inicial até o resultado ou recompensa final. São três as variáveis que sustentam a teoria das expectativas:

- 1) Valor dos Resultados: é a relação entre a satisfação das metas pessoais e a recompensa. É a medida de atração que um resultado específico exerce sobre o indivíduo, uma satisfação antecipada de um resultado. O valor é específico e relativo de pessoa para pessoa.
- 2) Desempenho e resultados: é a relação entre desempenho a mais e uma recompensa para seus resultados. É a crença de que o desempenho produz resultados.
- 3) Esforço e desempenho: é a relação entre a quantidade de esforço e o desempenho resultante. São convicções de que o esforço produz o desempenho necessário para alcançar o resultado. Acreditar que é possível alcançar um resultado que tem muito valor faz com que a pessoa se esforce com mais intensidade.

A teoria da expectativa considera a motivação como uma relação entre desejo e esforço. O desejo acontece por meio da valência e da instrumentalidade alta, e o esforço vem por intermédio da valência, da instrumentalidade e das expectativas altas.

4. Psicologia do direito adquirido

A Segunda Guerra trouxe um estado de acomodação das pessoas e uma atitude chamada “direito adquirido”, proporcionado por um período de estabilidade e riqueza do país.

Esse estado de “direito adquirido” traz ao indivíduo um sentimento de que determinado cargo ou emprego lhe pertence, cria uma condição de acomodação que massacra a motivação e reduz a produtividade e o comprometimento com os resultados da empresa.

- As promoções e os aumentos regulares trazem um estado de apatia. Até mesmo os bons colaboradores sentem-se desmotivados ao verem trabalho não produtivo tolerado.
- Passam a aceitar como normal o pagamento que recebem.

A necessidade desenvolvimento de novas competências desafia as pessoas a saírem dessa “zona de conforto”, as pessoas devem conquistar o que acham que lhes pertence por direito.

A ansiedade às vezes é considerada a vilã da produtividade, mas também deve ser observado o seu lado positivo: pode ser a mola propulsora da criatividade.

As empresas precisam de pessoas criativas, confiantes e flexíveis, para garantir a continuidade do seu emprego e as fazem merecedoras de premiações, promoções e aumentos de salários.

Motivadores de um ambiente de conquista:

- Criar uma ansiedade suficiente para estimular a conquista;
- Fazer pressão, mas proporcionar apoio por meio de informações e ferramentas para a realização do trabalho;
- Estimular a competitividade nas equipes de trabalho;
- Propor desafios na realização de tarefas que tenham 50% de probabilidade de sucesso, pois as pessoas não são estimuladas por desafios fáceis ou difíceis demais;
- Especificar os objetivos reais do trabalho, estabelecendo tarefas centrais e periféricas e avaliando o desempenho em cada um delas;
- Criar desafios – a cada ano, 25% do trabalho deve ser novidade;
- Não punir as pessoas que correm riscos, pois trazem inovações;

- Devem ser diminuídas as hierarquias nas organizações, aumentando a visibilidade do colaborador;
- As demissões devem ser por não desempenho.

A gestão de pessoas deve estar preparada para o gerenciamento da cultura da conquista e para a atuação, como consultores formadores de pessoas motivadas, engajadas, criativas e, principalmente, felizes no trabalho.

5. Gestão de pessoas e motivação

Colaboradores entusiasmados para atingir metas, encarar desafios e atender às necessidades dos clientes e fornecedores internos e externos fazem a diferença e apresentam uma vantagem competitiva no mundo dos negócios. A motivação é um fator interno, mas a gestão de pessoas nas organizações pode estimular e desencadear as necessidades que motivam e que levam pessoas e equipes à ação. Estratégias para motivação de pessoas equipes têm um potencial de melhoria no clima, reduzem os custos com absenteísmo e turnover.

As práticas para estimular a motivação dos colaboradores não precisam ser onerosas e de difícil aplicação.

As necessidades que motivam são individuais, inerentes ao ser humano e estão relacionados ao ambiente, aos desafios, às recompensas, aos relacionamentos, ao reconhecimento, às responsabilidades, etc. Não é suficiente um bom salário para motivar e fidelizar um colaborador, é apenas o começo; motivar não é um fato isolado, mas um processo que envolve diversas variáveis.

A gestão de pessoas pode alinhar um plano de ação para otimizar os resultados que a empresa espera. Pode fazer isso ao estimular e desenvolver o entusiasmo e a motivação por meio de ações como:

- Programas para desenvolver habilidades;
- Programas de desenvolvimento interpessoal, troca de feedback, trabalho em equipe, etc.
- Estimulo à inventividade e à criatividade no trabalho;

- Programa de desenvolvimento de líderes entusiasmados e formadores de equipes de alto desempenho;
- Criação da cultura de reconhecimento e de valorização de cada colaborador, como premiar um bom desempenho, comemorar aniversários, valorizar as iniciativas, etc;
- Sensibilização para uma estrutura organizacional com processos bem desenhados, mas flexível, sem burocracia;
- Desenvolvimento de um plano de carreira que propicie uma perspectiva de futuro ao colaborador;
- Adoção de programas descontraídos que promovam a socialização, como festas de Natal, dia da mulher, campeonatos de futebol, etc.

A motivação é um processo interno e deve estar em sintonia com os resultados esperados pela empresa, para construir um ambiente de conquistas.

6. Seleção e Remuneração

Alguns conceitos precisam ser lembrados, para que não haja nenhuma confusão, em treinamentos e palestras.

Seleção é o processo de escolher o melhor candidato para o cargo. É o processo pelo qual uma organização escolhe, de uma lista de candidatos, a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção para a posição disponível, considerando as atuais condições do mercado.

Remuneração é o pacote de recompensa quantificáveis que um empregado recebe pelo seu trabalho. Inclui três componentes: remuneração básica, incentivos salariais e remuneração indireta/benefícios.

A remuneração fixa ainda predomina na maior parte das organizações. Ela privilegia a homogeneização e padronização dos salários, facilita a obtenção de equilíbrio interno e externo dos salários, permite o controle centralizado por um órgão de administração salarial, proporciona uma base lógica para a distribuição dos salários e focaliza a atividade cotidiana e rotineira das pessoas em função do

tempo que elas estão à disposição da organização. A remuneração fixa e estável não consegue motivar as pessoas. Ela funciona como mero fator higiênico e não incentiva a aceitação de riscos e de responsabilidades. Em uma era de competitividade, a remuneração fixa tornou-se insuficiente para motivar e incentivar as pessoas, obter um comportamento proativo, empreendedor e eficaz na busca de metas e resultados excelentes. Daí a adoção de novos modelos de remuneração, como a remuneração variável e a remuneração por competência.

Remuneração Variável é a parcela da remuneração total creditada periodicamente – trimestral, semestral ou anualmente – a favor do funcionário. É de caráter seletivo e depende dos resultados estabelecidos pela empresa – seja na área, no departamento ou no trabalho – em um determinado período através do trabalho da equipe ou do funcionário tomado isoladamente.

Remuneração por Competência recebe vários nomes: remuneração por habilidade ou pro qualificação profissional. É uma forma de remuneração relacionada com o grau de informação e o nível de capacitação de cada funcionários. O sistema premia certas habilidades técnicas ou comportamentais do funcionário. O foco principal passa a ser a pessoa e não mais o cargo. Isto significa que a remuneração não está relacionada com as exigências do cargo, mas com as qualificações de quem desempenha as tarefas. O funcionário polivalente leva a melhor. Por competência, as empresas entendem vários atributos como capacidade técnica, personalidade, criatividade, inovação e conhecimento. Na remuneração por competência, os funcionários que ocupam o mesmo cargo podem receber salários diferentes conforme a competência de cada um. O objetivo é remunerar de maneira personalizada cada funcionário, de acordo com a sua competência pessoal.

Existem outras formas de fazer com que o funcionário sinta-se valorizado pela empresa como, Plano de Bonificação Anual, Distribuição de Ações da Empresa aos Funcionários, Participação nos Resultados Alcançados e Distribuição do Lucro aos Funcionários.

Plano de Bonificação Anual é um exemplo da remuneração variável. Trata-se de um valor monetário oferecido ao final de cada ano a determinados funcionários em função da sua contribuição ao desempenho da empresa. O desempenho pode

ser medido através de certos critérios como lucratividade alcançada, aumento de participação no mercado, melhoria da produtividade etc.

Distribuição de Ações da Empresa aos Funcionários: a distribuição gratuita de ações da empresa a determinados funcionários, como forma de compensação, é outra maneira de se fazer remuneração flexível. O dinheiro do bônus é substituído por papéis da companhia. Esse foi um modelo muito usado por Sam Robson Walton na época em que criou a Rede Wal Mart em 1962 e que começou a expandir pelas cidades e estados dos Estados Unidos da América, podemos verificar que não é nenhuma invenção atual. Cada vez que ele descobria um talento e que se sentia ameaçado em perdê-lo, ele dava ações da Wal Mart. Mais tarde esse modelo também foi usado para premiar os funcionários da Rede Pão de Açúcar.

Participação nos Resultados Alcançados é um outro modelo de remuneração flexível relacionado com o desempenho do funcionário no alcance de metas e resultados estabelecidos para um determinado período de tempo. A participação nos resultados significa uma percentagem ou fatia do valor com que cada pessoa participa dos resultados da empresa ou do departamento que ajudou a atingir através do seu trabalho pessoal ou em equipe.

Distribuição do Lucro aos Funcionários é um sistema pelo qual uma organização distribui anualmente entre seus funcionários uma certa proporção de seus lucros. Trata-se de uma forma de remuneração variável. A participação nos lucros e resultados (PLR) é regulamentada pela Media Provisória (MP) nº 794 de 1994. A participação nos lucros e resultados não é tema novo no país. A Constituição Federal de 1946 já tangenciava o assunto. A partir da MP nº 794, as empresas passaram a implantar programas de participação nos lucros e resultados para atender à imposição legal.

7. Cargos e Salários

A Política de Administração de Cargos e Salários da Empresa tem por objetivo reconhecer a capacitação profissional e o desempenho dos seus

funcionários. O desenvolvimento técnico-profissional do funcionário e sua contribuição efetiva para os resultados da empresa serão os indicadores utilizados para esse reconhecimento.

A administração de Cargos e Salários será feita considerando:

- A relatividade interna: cada cargo terá sua remuneração estabelecida conforme as responsabilidades e qualificações necessárias para o desempenho da função.
- A situação do mercado: os salários serão estabelecidos conforme os padrões de mercado para cargos com responsabilidades semelhantes.
- O equilíbrio orçamentário da empresa: a política salarial levará em conta o desempenho da empresa e seus resultados.

Os salários serão administrados dentro das faixas salariais de cada classe de cargos. A determinação dos salários individuais será feita conforme as seguintes normas e procedimentos:

1 – Salário de Admissão: todo funcionário deve ser admitido preferencialmente com salário no início da faixa salarial estabelecida para o seu cargo. Excepcionalmente, o salário de admissão pode ser estabelecido acima desse limite, em função do grau de qualificação e experiência exigidas do candidato ou por contingência de mercado.

2 – Salário para um novo Cargo: para se definir a faixa salarial de um novo cargo, este deverá passar pelo processo de Avaliação e Classificação, conduzido pela área de Recursos Humanos, com base nas atribuições do cargo.

3 – Alterações Salariais: o Sistema de Administração de Cargos e Salários prevê as seguintes situações que poderão gerar alterações salariais, como: Fim do período de experiência, Promoção Vertical (promoção para um cargo maior), Promoção Horizontal (aumento de salário por merecimento, no mesmo cargo), Transferência para outro cargo, Reclassificação do cargo e Ajustes de Mercado.

Entre os Sistemas de Remuneração o Plano de Cargos e Salários é fundamental, como instrumento gerencial estabelece a estrutura de cargos da

organização, define as atribuições, deveres e responsabilidades de cada cargo e estabelece os níveis salariais a serem praticados. A boa gestão salarial possui dois pilares fundamentais que são o Equilíbrio Interno; garantia de uma adequada harmonia interna dos cargos e salário dentro da sua organização e o Equilíbrio Externo; provedor da harmonia dos cargos e salários com o mercado de mão-de-obra.

Os principais passos para a implantação de um eficiente PCS são os seguintes:

1 – Organização e Planejamento do Trabalho: nesta fase inicial deverão ser coletadas todas as informações que permitam um conhecimento genérico de cunho organizacional, funcional e hierárquico; políticas, procedimentos e níveis de remuneração atualmente praticados; aspectos estratégicos, administrativos, objetivo negocial, mercado concorrente, sindical, etc. e tudo mais que cerca a empresa no que tange ao relacionamento com sua mão-de-obra. Todas estas informações têm um caráter de extrema importância para o melhor entendimento da cultura da empresa, fundamentais para o sucesso do projeto. O legítimo envolvimento e interesse do corpo executivo com relação ao projeto são definitivos para o sucesso do trabalho.

2 – Divulgação: a divulgação do projeto é extremamente importante para dar conhecimento a todos os níveis e colaboradores da organização acerca dos objetivos e metodologia a serem empregados, bem como o de buscar uma postura participativa e o comprometimento de todos, estabelecendo um canal de comunicação único e transparente, minimizando expectativas geralmente criadas por falta ou omissão de informações.

3 – Levantamento de atribuições: é a fase onde se deve identificar e levantar todas as funções existentes na empresa em todos os níveis através, de processos de entrevistas e/ou questionários para a elaboração das Descrições de Cargo. O processo de levantamento também deve servir para análise, uniformização e padronização dos cargos.

4 – Descrições de Cargo: o levantamento e análise de todos os postos de trabalho da empresa é que serão o subsídio para a elaboração das Descrições de Cargo. Ela é a narrativa que contém os aspectos intrínsecos do cargo, seu conteúdo, ou seja, o que o cargo faz, como faz e para que faz, bem como com as Especificações, Competências e Habilidades para o pleno desempenho do ocupante da posição.

5 – Avaliação e Classificação dos Cargos: é o momento de adequar o valor relativo de cada cargo (equilíbrio interno), ou seja, dimensionar e hierarquizar por ordem de importância todos os cargos da organização. Existem diversas técnicas e metodologias de Avaliação de Cargos, e a empresa deverá escolher qual a mais adequada às suas necessidades.

6 – Pesquisa Salarial: junto com a Avaliação dos Cargos é parte fundamental de todo o PCS. A pesquisa salarial objetiva obter elementos de comparação entre a estrutura da empresa e os níveis de remuneração praticados pelas principais empresas do mercado na qual a organização se insere. É a garantia da equidade externa de qualquer política salarial, deve ser feita através de uma pesquisa de mercado junto às outras empresas da mesma região, porte, ramo de atividade etc.

7 – Determinação de Estrutura Salarial: nesta fase a empresa deverá fazer o “casamento” entre a Avaliação de Cargos e os Resultados da Pesquisa Salarial; é o momento onde se calcula os valores das faixas salariais para cada cargo ou grupo de cargos da empresa, bem como é o momento onde a organização vai determinar o grau de agressividade definido pelo Salário Médio de Mercado.

A Estrutura Salarial, ou Tabela Salarial é um agrupamento de cargos em Classes, com uma faixa salarial para cada Classe de cargos, dividida em níveis salariais.

Os cargos são classificados conforme o número de pontos obtidos no processo de avaliação de cargos.

Cada classe de cargos tem uma amplitude ou faixa de pontos de avaliação, para abrigar cargos semelhantes, em termos de número de pontos de avaliação. A amplitude de pontos de cada Classe depende do método de avaliação de cargos utilizado.

Para cada classe de cargos é estabelecida uma faixa salarial, com uma amplitude definida pela empresa. As amplitudes mais comuns são de 40% a 60%, entre o início e o fim da faixa.

A amplitude da faixa salarial visa a permitir a administração do salário da pessoa que está no cargo, conforme o seu desempenho. Desenvolvimento profissional e outros critérios definidos pela empresa.

Cada faixa salarial pode ser dividida em níveis salariais ou ter apenas um valor para o início da faixa, um valor para o ponto médio e um valor para o fim da faixa.

8 – Exercício de enquadramento de cargos e salários: é a fase onde se calculam todos os custos envolvidos na implantação do PCS, bem como a estratégia de implantação de acordo com as condições financeiras da empresa tentando minimizar os impactos que por ventura possam ocorrer.

9 – Aqui finaliza todo o processo de criação e implantação do PCS, bem como os mecanismos para a manutenção do mesmo. A Política de Cargos e Salários consiste no conjunto de normas, procedimentos e ações que zelam pelas premissas básicas da administração de cargos e salários, são os critérios utilizados para as Trajetórias de Cargos e Salários.

8. O Capital Humano

“As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações, e estas dependem daquelas para poderem funcionar e alcançar sucesso”. Idalberto Chiavenato

Portanto, o capital humano na empresa, deve ser considerado como a principal variável no sucesso da empresa, seja qual for o ramo de atuação. Pois não adiantará a empresa ter um bom mix de produtos e bons preços, se ela não tiver funcionários comprometidos em fazer o seu trabalho com qualidade e satisfação.

“As pessoas dependem das organizações onde trabalham para atingir os seus objetivos pessoais e individuais. Crescer na vida e ser bem-sucedido quase sempre significa crescer dentro das organizações. As organizações dependem direta e irremediavelmente das pessoas para operar, produzir seus bens e serviços, atender seus clientes, competir nos mercados e atingir seus objetivos globais e estratégicos. Cada uma das partes depende da outra. Uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos. Uma relação de duradoura simbiose entre pessoas e organizações. As organizações funcionam através das pessoas que delas fazem parte, que decidem e agem em seu nome. Vários termos são utilizados para definir as pessoas que trabalham nas organizações: funcionários, recursos humanos, empregados, colaboradores, operários, pessoal, talentos humanos, capital humano, capital intelectual etc.”.

É evidente que um plano de incentivos ajudará no alcance de metas e objetivos, mas as empresas devem tomar cuidados.

Se uma competição revela um único vencedor de melhor desempenho na empresa e que ganhou no ano anterior, você estará diante de um triplo problema. Primeiro havendo um único vencedor, todos os demais membros da equipe são perdedores. Segundo, se a mesma pessoa ganha repetidamente, esse efeito é reforçado. Terceiro, por ser vencedor, ele não precisa do prêmio, que pode torná-lo hostilizado pelos colegas. Nestas condições, o resultado para a empresa não é compensador. Ela desperdiça dinheiro com recompensas que não recompensam. E o efeito sobre o aumento líquido no total de vendas é mínimo.

Embora os concursos sejam usados há tempo, é necessário repensar os incentivos a partir dos seguintes aspectos:

- 1 – Toda competição que premia apenas um ou poucos ganhadores é um mau negócio para a empresa e desmotiva o grande contingente de perdedores.

Este pode negligenciar seus esforços quando percebe nenhuma possibilidade de ganhar. Muitas vezes é um jogo de cartas marcadas.

2 – As competições não têm nenhuma relação com as competições esportivas. Os funcionários de melhor desempenho não trazem resultados significativos à empresa. É toda a equipe que deve ser motivada para o aumento da produção. O certo é ter o maior número de ganhadores, permitindo metas que cada um lute pelas suas próprias metas e que ganhem todos aqueles que conseguirem atingi-las ou supera-las.

3 – As competições que se realizam sempre no mesmo período, geralmente no final do ano, já são previstas pela equipe. Frequentemente são vistas como tentativas de remediar o mau planejamento da empresa.

4 – As competições que têm os mesmos objetivos – contradizem abertamente os princípios básicos de marketing. Lembre-se: você tem objetivos mais importantes e esses objetivos mudam com o desenvolvimento de setores do mercado.

5 – Não existe competição “justa”. A competição deve ser um instrumento de marketing para o alcance de certas metas e algumas pessoas serão beneficiadas em detrimento de outras. Sua responsabilidade consiste em explicar aos funcionários quais são as metas, o porquê dessas metas, e mudar a fórmula para compensar as injustiças.

6 - Não dê sempre os mesmos prêmios. Eles perdem o impacto. Se você tiver um bom sistema de recompensa financeira, não premie com dinheiro. Presentes, viagens, viagens de estudos, eventos especiais e outros prêmios não-financeiros propiciarão maior entusiasmo.

7 – As competições que incluem apenas o pessoal de vendas fazem-no perder a oportunidade de envolver o resto da empresa, e apoiar e incentivar os colegas e reduzir as barreiras entre os grupos.

8 – As competições não devem se tornar um jogo de adivinhação, apenas um prêmio pelo desempenho adicional. Explique às pessoas o que podem ganhar e aumente a oportunidade de aumentar as vendas.

9 – É preciso relacionar as competições a um treinamento específico para melhorar desempenhos. As pessoas aprendem quando precisam aprender. Principalmente quando sentem necessidade de ganhar algo mais.

10 – Livre-se da falácia de que as competições servem para recompensar o desempenho geral e procure firmar o conceito de que elas servem para recompensar aumentos nos resultados da empresa.

Portanto, antes de criar um programa de incentivos, é necessário analisar todos esses pontos, caso contrário o resultado será arrasador, com o intuito de criar irá tirar o entusiasmo dos funcionários.

E não podemos esquecer do mais importante, tudo que for prometido deverá ser cumprido, toda a premiação deverá ser entregue, ou isso arruinará a imagem da empresa, tirando a confiança dos colaboradores.

Benefícios representam a compensação financeira indireta através de recompensas e serviços proporcionados pela organização, além de salários, como: pagamentos legalmente impostos pela previdência social, seguros, planos de aposentadoria, pagamento por tempo não trabalho, pagamento de bônus baseados no desempenho e os custos de serviços relacionados com alimentação, transporte etc.

Atualmente os benefícios são somados aos salários dos funcionários, isso faz com que a empresa torne-se mais atrativa na hora de buscar novos talentos no mercado.

Os benefícios sociais estão intimamente relacionados com aspectos da responsabilidade social da organização. As origens e o desenvolvimento dos planos de benefícios sociais se devem às seguintes causas:

1 – Competição entre as organizações na disputa de talentos humanos, seja para atraí-los ou para mantê-los.

2 – Uma nova atitude das pessoas quanto aos benefícios sociais.

3 – Exigências dos sindicatos e dos contratos coletivos de trabalho.

4 – Exigências da legislação trabalhista e previdenciária.

5 – Impostos atribuídos às organizações, que passaram a localizar e explorar meios lícitos de deduções de suas obrigações tributárias.

6 – Necessidade de contribuir para o bem-estar dos funcionários e da comunidade.

Os planos de benefícios sociais foram inicialmente orientados por uma perspectiva paternalista e unilateral justificada pela preocupação de reter pessoal e reduzir a rotatividade, principalmente nas organizações cuja atividade é desenvolvida em condições rudes e adversas. A iniciativa se espalhou a quase todos os tipos de organizações. Os planos de benefícios são intensamente avaliados e discutidos quanto aos seus propósitos, custos e valores, responsabilidade pela sua administração, critérios de avaliação etc.

9. Treinamento

Treinamento é a experiência aprendida que produz uma mudança relativamente permanente em um indivíduo e que melhora sua capacidade de desempenhar um cargo. O treinamento pode envolver uma mudança de habilidades, conhecimento, atitudes ou comportamento. Isto significa mudar

aquilo que os empregados conhecem, como eles trabalham, suas atitudes frente ao seu trabalho ou suas interações com os colegas ou supervisor.

Há uma diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas. Embora os seus métodos sejam similares para afetar a aprendizagem, a sua perspectiva de tempo é diferente. O treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato do cargo. O desenvolvimento de pessoas focaliza geralmente os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e capacidades que serão requeridas. Treinamento e desenvolvimento (T&D), constituem processos de aprendizagem.

O treinamento é um processo cíclico e contínuo composto de quatro etapas:

1 – Diagnóstico: é o levantamento das necessidades de treinamento a serem satisfeitas. Essas necessidades podem ser passadas, presentes ou futuras.

2 – Desenho: é a elaboração do programa de treinamento para atender às necessidades diagnosticadas.

3 – Implementação: é a aplicação e condução do programa de treinamento.

4 – Avaliação: é a verificação dos resultados do treinamento.

Na realidade, as quatro etapas do treinamento envolvem o diagnóstico da situação, a decisão quanto à estratégia para a solução, a implementação da ação e da avaliação e o controle dos resultados das ações de treinamento. O treinamento não deve ser confundido com uma simples questão de realizar cursos e proporcionar informação. Ele vai muito mais longe. Significa atingir o nível de desempenho almejado pela organização através do desenvolvimento contínuo das pessoas que nela trabalham. Para tanto, é desejável uma cultura interna favorável ao aprendizado e comprometida com as mudanças.

A maior parte das organizações foi estruturada e organizada dentro de padrões de relativa estabilidade e permanência. O modelo organizacional tradicional em que se inspiraram foi moldado no início do século XX. São organizações que foram feitas para durar para sempre, como se fossem prontas, perfeitas e acabadas e não necessitassem de melhorias ou ajustes com o passar do tempo. As características principais do modelo mecanístico e tradicional eram: comando centralizado através da hierarquia e controle externo e absoluto do desempenho das pessoas; cargos definitivos com atribuições estritamente delimitadas e tarefas simples e repetitivas; regras e regulamentos para estabelecer ordem e eficiência; departamentos funcionais com objetivos específicos e orientados para a sua especialidade; um modelo estático e conservador no qual não se prevê qualquer mudança ou flexibilidade. Era como se o mundo não sofresse mudanças.

Mas os tempos mudaram. E hoje, em plena Era da Informação e de globalização do mundo dos negócios, a crescente mudança e instabilidade ambiental colocaram em cheque o antigo modelo rígido e definitivo de organização. Ele não tem muita serventia para os tempos atuais. O ambiente que circunda as organizações tornou-se instável e imprevisível e o modelo organizacional tradicional simplesmente não funciona nessas condições.

As profundas mudanças tecnológicas, econômicas, políticas e sociais constituem as principais características do mundo atual. Essas condições de mudança e de transformação influenciam fortemente as organizações. Nelas, os gerentes devem ser incumbidos de estimular, apoiar e alcançar a inovação através das pessoas.

O processo de inovação ocorre em quatro etapas:

- 1 – Criação de idéias. Proporciona novas formas de conhecimento através de descobertas, extensões de conhecimentos atuais ou criatividade espontânea pela inventividade das pessoas e comunicação com as outras.

2 – Experimentação inicial. As idéias são inicialmente testadas em seus conceitos através de discussões com outras pessoas, clientes, consumidores ou técnicos e/ou na forma de protótipos ou amostras.

3 – Determinação da viabilidade. A praticidade e o valor financeiro das idéias são examinados em estudos formais de viabilidade que identificam custos e benefícios potenciais, assim como mercados e aplicações potenciais.

4 – Aplicação final. Ocorre quando o novo produto é finalmente comercializado e posto a venda no mercado aberto ou o novo processo é implementado como parte da rotina operacional normal.

Há muitos métodos para o desenvolvimento de pessoas. Existem técnicas de desenvolvimento de habilidades pessoais no cargo (como rotação de cargos, posições de assessoria e atribuições de comissões) e fora do cargo (como cursos e seminários, exercícios de simulação e treinamento fora da empresa). Vejamos os principais métodos de desenvolvimento de pessoas no cargo atual:

1 – Rotação de cargos: significa a movimentação das pessoas em várias posições na organização no esforço de expandir sua habilidade, conhecimentos e capacidades. A rotação de cargos pode ser vertical ou horizontal. A rotação vertical significa uma promoção provisória da pessoa para uma nova posição mais complexa. A rotação horizontal funciona como uma transferência lateral de curto prazo para absorção de conhecimentos e experiências da mesma complexidade.

A rotação de cargos representa um excelente método para ampliar a exposição da pessoa às operações da organização e transformar especialistas em generalistas. Permite o aumento das experiências individuais e estimula o desenvolvimento de novas idéias, ao mesmo tempo em que proporciona oportunidades para uma avaliação de desempenho mais ampla e confiável do funcionário.

2 – Posições de assessoria: significa dar a oportunidade para que uma pessoa com elevado potencial possa trabalhar provisoriamente sob a supervisão de um gerente bem-sucedido em diferentes áreas da organização. Trabalhando como assistente de staff ou em equipes de assessoria direta, a pessoa pode desempenhar diferentes tarefas sob a condução apoiadora de um gerente.

3 – Aprendizagem prática: é uma técnica de treinamento através da qual o treinando se dedica a um trabalho de tempo integral para analisar e resolver problemas em certos projetos ou em outros departamentos. Geralmente é aplicada em conjunto com outras técnicas. Muitos treinandos trabalham juntos para desenvolver projetos que requeiram cooperação.

4 – Atribuição de comissões: significa uma oportunidade para a pessoa participar de comissões de trabalho, compartilhando da tomada de decisões, aprender pela observação dos outros e pesquisar problemas específicos da organização. Geralmente, essas comissões são de natureza temporária e efêmera, atuando como forças-tarefas desenhadas para resolver um problema específico, propor soluções alternativas e recomendações sobre sua implementação. Atribuições temporárias são interessantes e desafiadoras, pois aumentam a exposição da pessoa aos outros membros da organização, ampliam sua compreensão e proporcionam oportunidades de crescimento.

5 – Participação em cursos e seminários externos: é uma forma tradicional de desenvolvimento através de cursos formais de leitura e seminários. Oferece a oportunidade de adquirir novos conhecimentos e desenvolver habilidades conceituais e analíticas. Pode ser feita através de cursos ou seminários in-house, com a ajuda de consultores, fornecedores etc. Modernamente, as organizações estão utilizando a tecnologia da informação para proporcionar a aprendizagem à distância, em que o facilitador pode estar em outro lugar, enquanto sua apresentação é transmitida simultaneamente para vários lugares, como é o caso de videoconferência. A British Airways utiliza o ensino à distância para treinar seus funcionários para posições de supervisão. Funcionários localizados em

diferentes países têm a oportunidades de aprender sem necessidade de custos de viagens, deslocamentos e hospedagens.

6 – Exercícios de simulação: a simulação extrapolou a seleção de pessoal e tornou-se também uma técnica de treinamento e desenvolvimento. Os exercícios de simulação incluem estudos de casos, jogos de empresas, simulação de papéis (role playing) etc. Nas análises de estudo de caso utiliza-se a experiência de outras organizações para que a pessoa descreva e diagnostique os problemas reais, analise as causas, desenvolva soluções alternativas, selecione aquela que julga a mais adequada e a implemente. O estudo de casos proporciona discussões estimulantes entre os participantes, bem como excelentes oportunidades para que a pessoa defenda as suas habilidades analíticas e de julgamento. Os jogos de empresas e os exercícios de dramatização colocam a pessoa no papel de ator ou participando de problemas gerenciais. Os exercícios de simulação apresentam a vantagem de criar um ambiente similar em relação às situações reais em que a pessoa trabalha sem os altos custos envolvidos em ações reais indesejáveis. Contudo, é difícil simular todas as situações reais da vida cotidiana.

7 – Treinamento (outdoor) fora da empresa: uma recente tendência é a utilização de treinamento externo, muitas vezes relacionado com a busca de novos conhecimentos, atitudes e comportamentos que não existem dentro da organização e que precisam ser obtidos fora dela. O treinamento fora da empresa é geralmente oferecido por organizações especializadas em T&D e que oferecem esquemas integrados, cujo foco primário é ensinar aos treinandos a importância de se trabalhar em conjunto, como uma equipe.

8 – Estudo de casos: é um método de desenvolvimento no qual a pessoa se defronta com uma descrição escrita de um problema organizacional para ser analisado e resolvido. Trata-se de uma técnica que permite diagnosticar um problema real e apresentar alternativas de solução, desenvolvendo habilidades de análise, comunicação e persuasão.

9 – Jogos de empresa: também denominados management games ou business games, são técnicas de desenvolvimento nas quais equipes de funcionários ou de gerentes competem umas com as outras tomando decisões computadorizadas a respeito de situações reais ou simuladas de empresas.

10 – Centros de desenvolvimento internos: ou in-house development centers, são métodos baseados em centros localizados na empresa para expor os gerentes e as pessoas a exercícios realísticos para desenvolver e melhorar habilidades pessoais. É o caso das universidades corporativas.

Os dois tipos de métodos de desenvolvimento de pessoas fora do cargo são: a tutoria e o aconselhamento.

1 – Tutoria: na qual funcionários que aspiram subir a níveis mais elevados dentro da organização recebem assistência e advocacia de executivos da cúpula. A progressão na carreira requer que tenham o favorecimento de grupos dominantes da organização que definem os objetivos corporativos, prioridades e padrões.

Dá-se o nome de tutoria (mentoring/coaching) quando um gerente exerce um papel ativo ao guiar e orientar uma pessoa em sua carreira. Assim como um técnico observa, analisa e tenta melhorar o desempenho dos atletas, o tutor proporciona orientação na hierarquia corporativa, guia, aconselha, dá críticas e sugestões para ajudar o crescimento do funcionário. Tutores ou mentores são executivos que se oferecem para assistir os funcionários juniores para lhes proporcionar um sistema de apoio e suporte profissional e político. Empresas como Motorola, Tenneco e Pdrudential promovem internamente os gerentes que fazem tutoria e são bem-sucedidos no sistema corporativo de suporte a funcionários. Nesse sistema de suporte, o mentor guia e orienta o candidato e responde por ele nos círculos mais altos da organização. Esta técnica apresenta vantagens, como aprender fazendo, nas oportunidades de intensa interação e rápida retroação no desempenho de tarefas. As maiores desvantagens são: a tendências para perpetuar os atuais estilos e práticas da organização e a

capacidade do mentor/tutor de ser um bom treinador. A eficácia desta técnica repousa na capacidade do tutor. A tutoria pode ocorrer em qualquer nível da organização. Todavia, uma pessoa pode ser um excelente executivo sem que há a criação de um ambiente de aprendizagem e de suporte para tanto.

2 – Aconselhamento de funcionários: o gerente proporciona aconselhamento no sentido de assistir funcionários no desempenho de seu cargo. O aconselhamento se aproxima da abordagem de tutoria, mas difere em um aspecto. O aconselhamento ocorre quando surge algum problema de desempenho e o foco da discussão é relacionado com o processo de disciplina. Quando o funcionário apresenta um comportamento inconsistente com o ambiente de trabalho (ausências, atrasos, irritação, insubordinação) ou é incapaz de desempenhar o cargo satisfatoriamente, o gerente deve intervir. Porém, antes que ocorra a intervenção, é imperativo que o gerente identifique claramente o problema. Se o problema de desempenho está relacionado com a capacidade do funcionário, o esforço gerencial passa a ser o de facilitador de treinamento ou de desenvolvimento. O processo de aconselhamento de funcionários exige do gerente grande habilidade de ouvir e de persuadir.

Outro fator que tem extrema importância para uma empresa bem sucedida é a condição de trabalho oferecida ao funcionário.

A higiene do trabalho está relacionada com as condições ambientais de trabalho que asseguram a saúde física e mental e com as condições de bem-estar das pessoas. Do ponto de vista de saúde física, o local de trabalho constitui a área de ação da higiene do trabalho, envolvendo aspectos ligados à exposição do organismo humano a agentes externos como ruído, ar, temperatura, umidade, luminosidade e equipamentos de trabalho. Assim, um ambiente saudável de trabalho deve envolver condições ambientais físicas que atuem positivamente sobre todos os órgãos dos sentidos humanos, como visão, audição, tato, olfato e paladar. Do ponto de vista de saúde mental, o ambiente de trabalho deve envolver condições psicológicas e sociológicas saudáveis e que atuem positivamente sobre o comportamento das pessoas, evitando impactos emocionais como o estresse.

Os principais itens do programa de higiene do trabalho estão relacionados com:

1 – Ambiente físico de trabalho, envolvendo:

- Iluminação: luminosidade adequada a cada tipo de atividade.
- Ventilação: remoção de gases, fumaça e odores desagradáveis, bem como o afastamento de possíveis fumantes ou a utilização de máscaras.
- Temperatura: manutenção de níveis adequados de temperatura.
- Ruídos: remoção de ruídos ou utilização de protetores auriculares.

2 – Ambiente psicológico de trabalho, envolvendo:

- Relacionamentos humanos agradáveis.
- Tipo de atividade agradável e motivadora.
- Estilo de gerência democrático e participativo.
- Eliminação de possíveis fontes de estresse.

3 – Aplicação de princípios de ergonomia, envolvendo:

- Máquinas e equipamentos adequados às características humanas.
- Mesas e instalações ajustadas ao tamanho das pessoas.
- Ferramentas que reduzem a necessidade de esforço físico humano.

4 – Saúde ocupacional: uma maneira de definir saúde é a ausência de doenças. Contudo, os riscos de saúde como riscos físicos e biológicos, tóxicos e químicos, assim como condições estressantes podem provocar danos às pessoas no trabalho. O ambiente de trabalho em si também pode provocar doenças. Uma definição mais ampla de saúde é um estado físico, mental e social de bem-estar. Esta definição enfatiza as relações entre corpo, mente e padrões sociais. A saúde de um empregado pode ser prejudicada por doenças, acidentes ou estresse. Os gerentes devem assumir também a responsabilidade de cuidar do estado geral de saúde dos funcionários, incluindo seu bem-estar psicológico. Um funcionário

excelente e competente, mas deprimido e com baixa auto-estima, pode ser tão improdutivo quanto um funcionário doente e hospitalizado.

A saúde ocupacional está relacionada com a assistência médica preventiva. A Lei nº 24/94 instituiu o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional, que exige o exame médico pré-admissional, o exame médico periódico, o de retorno ao trabalho (no caso de afastamento superior a 30 dias), o de mudança efetiva de função, antes da transferência, e o exame médico demissional, nos 15 dias que antecedem o desligamento definitivo do funcionário.

O programa de medicina ocupacional envolve os exames médicos exigidos legalmente, além de executar programas de proteção da saúde dos funcionários, palestras de medicina preventiva, elaboração do mapa de riscos ambientais, relatório anual e arquivos de exames médicos com avaliação clínica e exames complementares, visando à qualidade de vida dos funcionários e maior produtividade da organização.

Os programas de saúde começaram a atrair atenção muito recentemente. As conseqüências de programas inadequados são perfeitamente mensuráveis: aumento dos afastamentos por indenizações, aumento dos afastamentos por doença, aumento dos custos de seguros, aumento do absenteísmo e rotatividade do pessoal, baixa produtividade e baixa qualidade, além de pressões sindicais.

A segurança do trabalho envolve três áreas principais de atividade: prevenção de acidentes, prevenção de incêndios e prevenção de roubos. Abordaremos a primeira delas: prevenção de acidentes.

A segurança no trabalho está relacionada com a prevenção de acidentes e com a administração de riscos ocupacionais. Sua finalidade é profilática no sentido de antecipar-se para que os riscos de acidentes sejam minimizados. Algumas organizações tratam a segurança no trabalho como uma prioridade fundamental. É o caso da DuPont, que começou como fabricante de explosivos no decorrer do século XIX. Na fábrica de poliéster na Alemanha, todas as manhãs o diretor-geral e todos os gerentes se reúnem às 8:45 horas para rever o que aconteceu no dia anterior. O principal item de discussão não é a produção, mas a segurança. Somente após terem analisado os relatórios de acidentes e as providências tomadas é que os dirigentes começam a discutir os demais assuntos

como qualidade, produção e custos. Os índices de acidentes na DuPont são de 0,12 acidente por 100 empregados contra a média anual de 23 do National Safety Council estimada para todos os fabricantes americanos. Se a DuPont estivesse nessa média geral ela gastaria mais de US\$ 26 milhões em custos de acidentes, o que representa 3,6% de seus lucros. Para cobrir essa diferença, a DuPont teria que aumentar suas vendas em US\$ 500 milhões e buscar um retorno líquido de 5,5%. Sem um total comprometimento de alta direção, qualquer tentativa de reduzir acidentes terá pouco sucesso. E os gerentes e supervisores constituem o elo na cadeia administrativa.

Segue medidas preventivas que devem ser desenvolvidas pela equipe de segurança no trabalho, a fim de evitar acidentes:

Educação: criar uma consciência de segurança através de sinalização com slogans em locais de passagem, artigos sobre segurança na correspondência ou a comunicação de dias sem acidentes.

Treinamento em habilidades: incorporar as medidas de prevenção em processos de aprendizagem. Funcionários e gerentes devem ser treinados. Os gerentes devem ser multiplicadores do processo.

Engenharia: prevenir acidentes através do desenho de equipamentos ou de tarefas, incluindo os fatores que promovem fadiga, sono ou monotonia.

Mapeamento de riscos: localização de áreas de riscos, providências para eliminação de riscos de acidentes, inspeções periódicas, relatórios freqüentes e atenção da alta administração são imprescindíveis.

Proteção: proporcionar equipamentos com proteção. Isto inclui todos os equipamentos de proteção individual como sapatos ou botas de segurança, luvas, capacetes, óculos, máscaras, aventais, protetores de ouvido etc. Também inclui a proteção externa e a manutenção preventiva do equipamento.

Regras de reforço: os melhores regulamentos e regras são ineficientes na redução de acidentes se não forem continuamente reforçados e aplicados. Devem proporcionar algum tipo de retroação.

10. Qualidade de Vida no Trabalho

O termo Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) foi cunhado por Louis Davis na década de 1970, quando desenvolvia um projeto sobre desenho de cargos. Para ele, o conceito de QVT refere-se à preocupação com o bem-estar geral e a saúde dos trabalhadores no desempenho de suas tarefas. Alguns autores europeus desenvolveram outras conceituações dentro da abordagem sociotécnica e da democracia industrial. O conceito de QVT envolve tanto os aspectos físicos e ambientais como os aspectos psicológicos do local de trabalho. A QVT assimila duas posições antagônicas: de um lado, a reivindicação dos empregados quanto ao bem-estar e satisfação no trabalho; e, de outro, o interesse das organizações quanto aos seus efeitos potenciais sobre a produtividade e a qualidade.

A QVT tem sido utilizada como indicador das experiências humanas no local de trabalho e do grau de satisfação das pessoas que desempenham o trabalho. O conceito de QVT implica um profundo respeito pelas pessoas. Para alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas, que participem ativamente nos trabalhos que executam e que sejam adequadamente recompensadas pelas suas contribuições. A empresa que pretende se manter no mercado onde atua, deve ter um profundo respeito pelas pessoas, essa será à base de sua solidez. A competitividade organizacional – e obviamente, a qualidade e produtividade – passam obrigatoriamente pela QVT.

Para bem atender o cliente externo, a organização não deve esquecer o cliente interno. Isto significa que, para satisfazer o cliente externo, as organizações precisam antes satisfazer os seus funcionários responsáveis pelo produto ou serviço oferecido. Como diz Claus Moller, consultor dinamarquês: coloque os empregados em primeiro lugar e eles irão colocar os consumidores em primeiro lugar. A organização que investe diretamente no funcionário está, na realidade, investindo indiretamente no cliente. A gestão da qualidade total nas organizações depende fundamentalmente da otimização do potencial humano, e isto depende de quão bem as pessoas se sentem trabalhando na organização. A QVT representa em que grau os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através do seu trabalho na organização. A empresa precisa ficar atenta aos fatores da QVT, para poder buscar o sucesso junto ao seu cliente.

A QVT envolve uma constelação de fatores:

- 1 – A satisfação com o trabalho executado;
- 2 – As possibilidades de futuro na organização;
- 3 – O reconhecimento pelos resultados alcançados;
- 4 – O salário percebido;
- 5 – Os benefícios auferidos;
- 6 – O relacionamento humano dentro do grupo e da organização;
- 7 – O ambiente psicológico e físico do trabalho;
- 8 – A liberdade e responsabilidade de decidir;
- 9 – As possibilidades de participar;

A QVT envolve os aspectos intrínsecos (conteúdo) e extrínsecos (contexto) do cargo. Ela afeta atitudes pessoais e comportamentos relevantes para a produtividade individual e grupal, tais como: motivação para o trabalho, adaptabilidade a mudanças no ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar ou aceitar mudanças.

O desempenho do cargo e o clima organizacional representam fatores importantes na determinação da QVT. Se a qualidade do trabalho for pobre, conduzirá à alienação do empregado e à insatisfação, à má vontade, ao declínio da produtividade, a comportamentos contraproducentes (como absenteísmo, rotatividade, roubo, sabotagem, militância sindical etc.). Se a qualidade do trabalho for boa, conduzirá a um clima de confiança e respeito mútuo, no qual o indivíduo tenderá a aumentar suas contribuições e elevar suas oportunidades de

êxito psicológico e a administração tenderá a reduzir mecanismos rígidos de controle social.

Por outro lado, a importância das necessidades humanas varia conforme a cultura de cada indivíduo e de cada organização. Portanto, a QVT não é determinada apenas pelas características individuais (estrutura organizacional, tecnologia, sistemas de recompensas, políticas internas), mas, sobretudo pela atuação sistêmica dessas características individuais e organizacionais.

11. Avaliação de Desempenho

É a identificação, mensuração e administração do desempenho humano nas organizações. A identificação se apóia na análise de cargos e procura determinar as áreas de trabalho que se devem examinar quando se mede o desempenho. A mensuração é o elemento central do sistema de avaliação e procura determinar como o desempenho pode ser comparado com certos padrões objetivos. A administração é o ponto-chave de todo sistema de avaliação. A avaliação deve ser mais do que uma atividade orientada para o passado, ou seja, deve estar orientado para o futuro para poder alcançar todo o potencial humano da organização.

Existem seis questões fundamentais na avaliação do desempenho:

- 1 – Por que avaliar o desempenho?
- 2 – Que desempenho deve ser avaliado?
- 3 – Como avaliar o desempenho?
- 4 – Quem deve fazer a avaliação do desempenho?
- 5 – Quando avaliar o desempenho?

6 – Como comunicar a avaliação do desempenho?

O desempenho humano no cargo é extremamente contingencial. Varia de pessoa para pessoa, e de situação para situação, pois depende de inúmeros fatores condicionantes que o influenciam poderosamente. O valor das recompensas e a percepção de que as recompensas dependem de esforço determinam o volume de esforço individual que a pessoa estará disposta a realizar. Uma apreciação da relação de custo/benefício que cada pessoa faz para poder avaliar até quanto vale a pena fazer um determinado esforço. Por sua vez, o esforço individual depende das habilidades e capacidades da pessoa e da sua percepção do papel a ser desempenhado. O desempenho no cargo é função de todas essas variáveis que o condicionam fortemente.

Toda pessoa precisa receber retroação a respeito de seu desempenho para saber como está indo no seu trabalho. Sem essa retroação as pessoas caminham às cegas. Também a organização precisa saber como as pessoas desempenham as suas atividades para ter uma idéia de suas potencialidades. Pessoas e organizações precisam conhecer algo a respeito do seu desempenho. As principais razões pelas quais as organizações estão preocupadas em avaliar o desempenho de seus funcionários são:

1 – A avaliação do desempenho proporciona um julgamento sistemático para fundamentar aumentos salariais, promoções, transferências e, muitas vezes, demissões de funcionários.

2 – Através dela pode-se comunicar aos funcionários como eles estão indo no seu trabalho, sugerindo quais as necessidades de mudanças no comportamento, nas atitudes, habilidades ou conhecimentos.

3 – A avaliação permite que os subordinados conheçam aquilo que o chefe pensa a seu respeito. Ela é amplamente utilizada pelos gerentes como base para conduzir e aconselhar os subordinados a respeito de seu desempenho.

A avaliação do desempenho deve proporcionar benefícios para a organização e para as pessoas. Para tanto, ela precisa atender às seguintes linhas básicas:

1 – A avaliação deve abarcar não somente o desempenho dentro do cargo ocupado, como também o alcance de metas e objetivos. Desempenho e objetivos devem ser tópicos inseparáveis da avaliação do desempenho.

2 – A avaliação deve enfatizar o indivíduo no cargo e não a impressão a respeito dos hábitos pessoais observados no trabalho. A avaliação deve concentrar-se em uma análise objetiva do desempenho e não em uma avaliação subjetiva de hábitos pessoais. Empenho e desempenho são coisas distintas.

3 – A avaliação deve ser aceita por ambas as partes: avaliador e avaliado. Ambos devem estar de acordo de que a avaliação deve trazer algum benefício para a organização e para o funcionário.

4 – A avaliação do desempenho deve ser utilizada para melhorar a produtividade do indivíduo dentro da organização, tornando-o mais bem equipado para produzir com eficácia e eficiência.

Os pontos fracos do processo de avaliação do desempenho são:

1 – Quando as pessoas envolvidas na avaliação do desempenho a percebem como uma situação de recompensa ou de punição pelo desempenho passado.

2 – Quando a ênfase do processo repousa mais sobre o preenchimento de formulários do que sobre a avaliação crítica e objetiva do desempenho.

3 – Quando as pessoas avaliadas percebem o processo como injusto ou tendencioso. A iniquidade prejudica profundamente o processo de avaliação.

4 – Quando os comentários desfavoráveis do avaliador conduzem a uma reação negativa do avaliado.

5 – Quando a avaliação é inócua, isto é, quando está baseada em fatores de avaliação que não conduzem a nada e não agregam valor a ninguém.

12. Administração de Conflitos

Dia após dia, seja em casa ou no trabalho, passamos situações que causariam calafrios nos mais experientes diplomatas. Ao mesmo tempo em que precisamos viver em grupo, temos idéias, objetivos, valores e crenças diferentes das das outras pessoas, o que costuma gerar os famosos “conflitos”.

Os conflitos fazem parte da nossa história, e sempre existirão.

A administração de conflitos ganha uma importância especial quando inserida no ambiente corporativo. Empresas é um espaço muito propício para o surgimento de conflitos, já que nelas estão reunidas pessoas com referências e modelos mentais diferentes. “As pessoas passar por processos educacionais diferentes, o que as leva a ter comportamentos diferentes. Quanto mais rígidos os modelos mentais definidos pela educação recebida, menor a capacidade de se adaptar a novas situações e maior a chance de gerar conflito” Juliana Ricci – Psicóloga.

Para a área de Recursos Humanos, é fundamental separar os conflitos emocionais, próprios de cada pessoa que faz parte da organização, dos conflitos organizacionais, que se refletem diretamente no dia-a-dia e nos resultados da empresa. Algumas das conseqüências dos sucessivos conflitos são quedas na produtividade e ambiente estressante. Algumas empresas utilizam os conflitos para desenvolver a capacidade dos funcionários e obter novas idéias, buscando muitas vezes junto aos funcionários a solução.

Muitas podem ser as causas dos conflitos entre as pessoas. Às vezes o problema é a comunicação. Quando alguém diz algo com determinada intenção e

o receptor dessa mensagem interpreta de maneira diferente, pode estabelecer um conflito. A falta de imaginação também é uma grande alimentadora de problemas; as partes se recusam a imaginar o que os outros podem fazer ou sentir, porque estão habituadas a ouvir o outro dentro do próprio modelo mental, e não pela ótica dele.

Detectar o foco dos problemas e elimina-los, utilizando para isso muita criatividade. “Todos os problemas são solucionáveis, desde que procuremos enxergá-los de maneira imparcial, para então entender as razões e os fatores envolvidos”. Juliana Ricci

Etapas da solução dos conflitos:

1 – Identificar o problema (alguns sinais caracterizam claramente à existência do conflito)

- Descomprometimento;
- Erros e quebras excessivas;
- Atrasos;
- Discórdias, Guerras;
- Individualismo;
- Problemas sem solução;
- Valorização e desvalorização;
- Procrastinação;
- Fantasma do passado;
- Carga mental;
- Solidão

2 – Gerar alternativas: uma vez detectado o problema a ação deverá ser rápida. Pois com o passar do tempo as coisas podem ficar ainda mais complicadas.

3- Analisar e escolher a melhor solução: quais os critérios para essa escolha?
É preciso pensar sempre em:

- Transformar o negativo em positivo;

- Diversidade significa geração de idéias;
- Respeitar as características individuais;
- Não ignorar, não reprimir;
- Conciliar opostos.

4 – Colocar em prática.

5 - Avaliar os resultados: o setor de Recursos Humanos além de avaliar deverá propor idéias para a solução dos conflitos, sendo assim o mediador. Deverá orientar os líderes para que evitemos conflitos.

13. Métodos de Avaliação do Desempenho

Há uma variedade de métodos para avaliar o desempenho humano. Avaliar o desempenho de um grande número de pessoas dentro das organizações utilizando critérios e de justiça e, ao mesmo tempo, estimulando as pessoas, não é tarefa fácil. Por esta razão, muitas organizações constroem seus próprios sistemas de avaliação ajustados às características peculiares do seu pessoal. É muito comum o desdobramento desses sistemas de avaliação em pessoal de direção e gerência (predominando a visão estratégica), mensalistas (predominando a visão tática) e horistas (predominando a visão operacional).

Os métodos tradicionais de avaliação do desempenho mais utilizados são: escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo, incidentes críticos e listas de verificação.

Até que ponto a empresa estimula ou exige que seus funcionários se responsabilizem tenha sucesso na mensuração do clima organizacional é necessário: credibilidade no processo, sigilo e confiança.

14. Pesquisa de Clima Organizacional

A Pesquisa é uma valiosa ferramenta de Gestão Estratégica, pois além de permitir a análise e externa, também acompanha o estado de satisfação e comprometimento dos colaboradores com a organização, proporcionando, através de estratégias e ações, o crescimento e desenvolvimento das pessoas e a máxima produtividade e qualidade, visando à consecução e a superação dos resultados estabelecidos pela empresa.

Clima é a percepção coletiva que as pessoas têm da empresa, através da experimentação de práticas, políticas, estrutura, processos e sistemas e a conseqüente reação a esta percepção.

A pesquisa de Clima é uma forma de mapear o ambiente interno da empresa para assim atacar efetivamente os principais focos de problemas melhorando o ambiente de trabalho.

Hoje, neste mundo tão cheio de transformações, em meio à globalização, fusões e aquisições, as empresas devem, cada vez mais, melhorar seus índices de competitividade e para isso ela depende quase que única e exclusivamente de seus Seres Humanos – motivados, felizes e orgulhosos dos valores compartilhados com a organização.

Pesquisas indicam que colaboradores com baixos índices de motivação utilizam somente 8% de sua capacidade de produção. Por outro lado, em setores/áreas/empresas onde encontramos colaboradores motivados este mesmo índice pode chegar a 60%.

As empresas precisam manter o índice de motivação de seus colaboradores no mais elevado nível possível, de forma que este valor passe a ser um dos seus indicadores de resultado.

É importante dizer que a Pesquisa de Clima deve sempre estar coerente com o planejamento estratégico da organização e deve contemplar questões de diferentes variáveis organizacionais, tais como:

- O Trabalho em si – com base nesta variável procura-se conhecer a percepção e atitude das pessoas em relação ao trabalho, horário, distribuição, suficiência de pessoal, etc;

- Integração Setorial e Interpessoal – avalia o grau de cooperação e relacionamento existente entre os funcionários e os diversos departamentos da empresa;
- Salário – analisa a existência de eventuais distorções entre os salários internos e eventuais descontentamentos em relação aos salários pagos por outras empresas;
- Estilo Gerencial – aponta o grau de satisfação do funcionário com a sua chefia, analisando a Qualidade de supervisão em termos de competência, feedback, organização, relacionamento, etc;
- Comunicação – buscar o conhecimento que os funcionários têm sobre os fatos relevantes da empresa, seus canais de comunicação, etc;
- Desenvolvimento Profissional – avalia as oportunidades de treinamento e as possibilidades de promoções e carreira que a empresa oferece;
- Imagem da empresa – procura conhecer o sentimento das pessoas em relação à empresa;
- Processo decisório – esta variável revela uma faceta da supervisão, relativa à centralização ou descentralização de suas decisões;
- Benefícios – apura o grau de satisfação com relação aos diferentes benefícios oferecidos pela empresa;
- Condições físicas do trabalho – verifica a Qualidade das condições físicas do trabalho, as condições de conforto, instalações em geral, riscos de acidentes de trabalho e doenças profissionais;
- Trabalho em equipe – Mede algumas formas de participação na Gestão da empresa;
- Orientação para resultados – Verifica até que ponto a empresa estimula ou exige que seus funcionários se responsabilizem efetivamente pela consecução de resultados.

Além de ouvir seus funcionários sobre o que pensam em relação a essas variáveis, as empresas deveriam também conhecer a realidade familiar, social e econômica em que os mesmos vivem. Somente assim poderão encontrar outros fatores do clima organizacional que justificam o ambiente da empresa.

Não existe uma Pesquisa de Clima padrão. Cada empresa adapta o questionário a sua realidade, linguagem e cultura de seus funcionários.

Para que a empresa tenha sucesso na mensuração do clima organizacional é necessário: credibilidade no processo, sigilo e confiança.

As principais contribuições que podemos obter da Pesquisa de Clima são:

- O alinhamento da cultura com as ações efetivas da empresa;
- Promover o crescimento e desenvolvimento dos colaboradores;
- Integra os diversos processos e áreas funcionais;
- Otimizar a comunicação;
- Minimizar a burocracia;
- Identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento;
- Focar o cliente interno e externo;
- Otimizar as ações gerenciais, tornando-as mais consistentes;
- Aumentar a produtividade;
- Diminuir o índice de rotatividade;
- Criar um ambiente de trabalho seguro;

Aumentar a satisfação dos clientes internos e externos. (Washington Sorio)

15. Liderança

É o processo de conduzir um grupo de pessoas. É a habilidade de motivar e influenciar os liderados para que contribuam, voluntariamente, da melhor forma com os objetivos do grupo ou da organização.

Até alguns anos atrás, falava-se em chefe. Era aquele sujeito que tinha como atribuição mandar. O chefe era temido, mas nem sempre respeitado. Quem precisava manter seu emprego obedecia, sem muita convicção, porque a gente aprende desde cedo que o chefe tem sempre razão. Mais até que o cliente. Entre a ordem de um chefe e o pedido de cliente, optava-se pelo chefe. Sim, houve um tempo em que as empresas acreditavam mais nos chefes que nos clientes.

A necessidade de os gerentes desenvolverem novas habilidades e atitudes com relação ao acompanhamento e à orientação de sua equipe de trabalho é fundamental para a condução das pessoas, que hoje espera uma nova postura de seus “chefes”, já que os requisitos exigidos para o desempenho das atividades nas empresas modernas também mudaram.

O Chefe morreu. Melhor, o chefe morreu e renasceu como líder. Pelo menos é atrás de líderes que as empresas modernas e antenadas com as mudanças estão atrás. O sujeito que comanda sua equipe como um batalhão particular ainda resiste em algumas organizações, mas tanto ele quanto à empresa na qual trabalha estão condenadas ao passado. O futuro é do líder.

O líder deve ser um professor, facilitador e mentor. O que dá ordens tem todas as respostas e diz a todos o que e como fazer: o facilitador sabe como obter respostas de quem melhor conhece – as pessoas que estão desenvolvendo o seu trabalho.

“A empresa que ficar ainda aprisionada na mera atuação hierárquica da chefia, na qual impera o lema ‘manda quem pode obedece quem tem juízo’, vai falecer em breve. É evidente que a noção de chefia como ‘cargo’ precisa existir, no entanto, esse cargo não pode abafar e bloquear a urgência de uma ‘função’ de liderança. Para semear a cultura da liderança é necessária, antes de tudo, a percepção de que o mero ato de mandar e ser temido no mando até produz efeitos e obediência, mas não cria fidelidade, não gera inovações e nem ultrapassa o óbvio”. Profº e Consultor Mario Sergio Cortella.

A afirmação de Cortella mostra que chefes existem em organizações que não souberam reagir às profundas transformações que vem afetando a vida empresarial do Brasil, desde os anos 90. Um dos setores que mais sofreram com o furacão da globalização foram o de supermercados, com fusões e aquisições de redes tradicionais regionais por grupos multinacionais. Por isso mesmo, este é um dos segmentos que mais precisa dispensar a velha chefia e apostar na moderna liderança.

“O líder é vital para qualquer empresa que pretende crescer em um cenário de grande competitividade. No passado, o cargo era ocupado por funcionários

com longo tempo de serviço, mas hoje a promoção exige colaboradores preparados para lidar com o mercado em constatare mudança”. Paulo Beal

Há casos interessantes de depoimentos de pessoas que trabalham em empresas cujos líderes se dizem preocupados com o envolvimento de todos mas confessam não participarem de nenhum processo de mudança, e afirmam que o feedback só acontece quando é negativo. Empresas que se deixam levar por modismos implantando modelos de gestão sem critérios, sem conhecimento ou sem noção da realidade são, na maioria das vezes, aquelas que possuem sistemas gerenciais falidos, pois não sustentam a qualificação de seus líderes para conduzir uma equipe de trabalho coesa e com objetivos definidos.

Mas afinal, o que faz de uma pessoa um líder? “Nada faz de uma pessoa um líder, pois é ela mesma que se faz, de dentro para fora, quando assume a atitude de liderança e cresce a partir das oportunidades que aproveita. Liderar é ser capaz de inspirar, animar e motivar pessoas, idéias e processos; animar é ‘encher de alma’, recheiar de vida, dar vitalidade. É ser capaz de, com animação, fazer com que as pessoas façam o melhor, com o menor custo, no prazo mais curto e com a maior qualidade.

A liderança não é um “dom” que se recebe e com o qual se nasce sem saber a origem. “É uma virtude, isto é, uma força intrínseca, uma capacidade a ser realizada. Todos nascemos com a capacidade de inspirar e, se as ocasiões não forem desperdiçadas, aprendemos cada vez mais a fazer com maior competência. Se liderança fosse um dom de nada adiantaria escrever ou falar sobre ela; sendo virtude, a sua realização (tornar-se real) pode ser auxiliada, aprendida incentivada. Aí, o chefe disposto a aprender, também torna a se mesmo um líder”. Cortella

O líder precisa conhecer a realidade do setor que está sob sua responsabilidade, ter posições claras, boa formação cultural e, sobretudo, manter um ótimo relacionamento com as pessoas à sua volta. “Ele precisa ter sabedoria, habilidade e tranqüilidade para lidar com diferenças. O setor ainda absorve dois perfis de liderança: os que se destacam pelo empenho na função e os que se preparam para o cargo. Há espaço para ambos. Porém é importante conhecer

todos os setores da loja, o dia a dia do supermercado, compreender a empresa como um todo”. Paulo Beal

Muitos empresários afirmam que a liderança despreparada é o verdadeiro ponto fraco de uma organização; todas as outras dificuldades derivam dela. É o líder que contrata e demite, determina o padrão dos projetos que serão implantados, delega ou centraliza, além de determinar os créditos de promoção. A liderança despreparada cria conflitos desnecessários, estimula jogos de poder e, principalmente, desmotiva a equipe. Se os líderes não tiverem consciência do seu desafio, a empresa se transforma num navio sem rumo.

“Qualquer colaborador com potencial pode ser preparado para se tornar um líder. Alguns têm mais facilidade, outros levam mais tempo. É tudo questão de foco, da pessoa mostrar habilidades em certas áreas. Em setores mais técnicos como Panificadora ou Hortifruti é importante compreender bem o processo”.

A paciência é outra habilidade essencial do líder. Um supermercado lida diariamente com públicos diferentes, faz parte do cotidiano da comunidade onde está. O líder precisa ser paciente para ouvir seus colaboradores, clientes e fornecedores e ter bastante cuidado com a maneira com a qual elabora suas respostas.

O funcionário que deseja um cargo de liderança deve se preparar para a função, ‘com força de vontade e persistência. Deve ter claro aonde quer chegar e buscar conhecimento para assumir a função’.

Tem pessoas que são ótimas em resultados para a empresa, mas insuportáveis em relacionamentos, o que causa sérios conflitos com os colaboradores. Os objetivos alcançados não justificam a permanência na função.”

João Batista Lohn

O especialista em liderança e motivação mostra qual o papel do líder na empresa moderna:

Pouco a pouco, a partir do trabalho e incentivo das associações, o varejo vem se preparando para essa urgência. Ainda não é a grande maioria, pois muitos acham que basta gerir os negócios como já faziam antes e tudo continuará bem; sabemos que não é verdade e é só observar as quebras daqueles que, em vez de raízes (que alimentam) acabaram por criar âncoras (que imobilizam).

Como ponto de partida a liderança é sempre uma mesma atitude: dar vitalidade às pessoas, aos projetos e ao atingimento das metas. Como ninguém é capaz de liderar tudo, o tempo todo, de todos os modos, a Liderança em um organização, independentemente do tamanho que tenha, precisa ser repartida entre as pessoas de acordo com as maiores habilidades que disponham. Insista-se: a liderança não deve ser um cargo, mas uma função. Ora, uma função deve ser desempenhada por quem é mais capaz, mesmo que não esteja restrito à hierarquia.

O que mais motiva as pessoas é o reconhecimento, ou seja, a consciência de que aquilo que ela faz tem valor para o outro e quem a contrata ou gerencia tem apreço por essa ação. O reconhecimento não é só financeiro, em forma salarial; ele vem pelo destaque, pelo oferecimento de novas oportunidades, pela manifestação de admiração. Por isso, uma equipe motivada é aquela que é levada a comemorar quando tem sucesso e é levada a reavaliar quando tem deslizes. O líder corrige sem humilhar, o líder avalia sem ofender, o líder tem autoridade sem autoritarismo.

Ninguém consegue atuar em setores em que seres humanos é o foco imediato sem uma atenção próxima à Psicologia, à Sociologia e à Filosofia. Não precisa o gestor ser um profissional dessas áreas, mas deve estar atento para alguns conhecimentos que delas vêm, de modo a lidar com mais competência com as pessoas. Nesta hora, vale mais ter *savoir faire* do que *know how*...

O pequeno supermercado deve criar programas de liderança, de maneira a se atualizar e manter-se em ação em uma sociedade que continua prestigiando o “varejo de vizinhança”. No entanto, como tais programas têm um custo que precisa ser minimizado, o mais adequado é que façam parceria com as associações e consigam uma ação mais efetiva e coletiva.

Fernando Carlos Delazeri, vê como um desafio satisfazer os clientes. Ética, responsabilidade, respeito para com o próximo, qualidade e compromisso são valores dos quais Delazeri não abre mão. Ao contratar um novo funcionário, ele leva em conta a determinação, o desejo de crescer na empresa, tanto pessoal como profissional. Para ele, valorizar o ser humano é oferecer condições de crescimento e dar oportunidades para uma gestão participativa.

Diariamente, ao chegar à empresa, percorre cada um dos setores da loja, acompanhando de perto o cotidiano e aproveitando para ouvir funcionários e clientes. “Faço questão deste contato, pois durante um bom tempo trabalhei nos bastidores do supermercado, fui office-boy e vivenciei a realidade do açougue, padaria, hortifruti, crediário e caixa. Devemos ter um equilíbrio entre trabalho, convívio familiar e lazer. O principal desafio de um supermercadista é a satisfação do cliente. Às vezes é difícil não perder a cabeça. Com o tempo, a gente adquire habilidades para lidar com momentos tensos. A chave é o equilíbrio para resolver qualquer espécie de conflito”. Fernando Carlos Delazeri.

16. Conclusão

As empresas que pretendem se manter nesse mercado mega competitivo que é o ramo varejista no Paraná, deverá fazer uma verdadeira reengenharia em seus departamentos de recursos humanos. A mentalidade e a forma de gestão nessa área deverão mudar com urgência, caso contrário, perderá ao investir em treinamento e contratações estratégicas.

O Mercado cresceu 7% em relação a 2007, e isso fez com que novamente as redes voltassem a investir em ampliações de lojas e a construção de novas unidades. Os investimentos serão pesados, como por exemplo, a rede de supermercados Condor está investindo o montante de R\$ 50 milhões de reais só em 2008.

A rede Wal-Mart anunciou que está investindo R\$ 1,2 bilhões na expansão da rede em 2008 e o estado do Paraná está incluso em seus projetos.

O retorno da primeira loja fora de Santa Catarina deu tão certo, que o grupo Angeloni já anunciou a construção da segunda unidade em Curitiba. O supercenter ocupará uma área de 14,5 mil metros quadrados no bairro Bigorrihlo, e receberá investimentos na ordem de R\$ 40 milhões.

O Muffato também está ampliando, e ainda neste primeiro semestre começou a construir uma nova loja no bairro Tarumã, em Curitiba.

Na avaliação da Associação Paranaense de Supermercados (Apras) a expansão das redes varejistas no Paraná faz parte de um processo de crescimento natural. “Nos anos de 2003 e 2004 vários hipermercados foram construídos em Curitiba e novas unidades no interior.

A cidade de Curitiba já é considerada a cidade com o maior número de metros quadrados de área de venda por habitante, com os novos investimentos, vem reforçar a competitividade e mostrar será necessário ter muito mais do que variedade, preços baixos e qualidade para que possam fidelizar seus clientes.

O fator Recursos Humanos será o fator determinante nesse processo. Nessa briga de gigantes, sairá com vantagem a rede que tiver a visão de que o

funcionário, colaborador ou associado como quer que os chamem, é a peça fundamental para o sucesso e crescimento em um futuro de expansões.

17. Glossário

Cross Docking: é uma operação logística de rápida movimentação de produtos acabados para expedição entre fornecedores e clientes.

In loco: Palavra derivada do latim que significa no lugar. No lugar onde está acontecendo o fato a ser analisado.

Know How: é uma palavra em inglês que quer dizer ter conhecimento de como executar uma tarefa. Saber como fazer uma determinada função.

Procrastinação: é o deferimento ou adiamento de uma ação. É o fato de adiar, no popular, deixar para depois.

Savoir Faire: saber como lidar com pessoas. Ter o conhecimento de lidar com o conhecimento do trabalhador.

18. Referências Bibliográficas

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas; O novo papel dos recursos humanos nas organizações/Idalberto Chiavenato. – Rio de Janeiro: Campus, 1999.

Knapik, Janete. Gestão de Pessoas e Talentos/Janete Knapik. – São Paulo: Ibepx, 2006.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing: a edição do novo milênio/Philip Kotler. – São Paulo: Prentice Hall, 2000.

Revista Gôndola. Veículo Oficial da Associação Mineira de Supermercados. Ano 12. Março/2007.

Revista HSM Management. Informação e Conhecimento para Gestão Empresarial. Ano 5. Julho-Agosto/2001.

Revista HSM Management. Informação e Conhecimento para Gestão Empresarial. Ano 3. Maio-Junho/1999.

Revista Supermix. Órgão Oficial de Divulgação da Associação Paranaense de Supermercados. Julho-Agosto/2006.

Revista Supermix. Órgão Oficial de Divulgação da Associação Paranaense de Supermercados. Novembro-Dezembro/2006.

Revista Supermix. Órgão Oficial de Divulgação da Associação Paranaense de Supermercados. Julho-Agosto/2007.

Revista Supermix. Órgão Oficial de Divulgação da Associação Paranaense de Supermercados. Setembro-Outubro/2007.

Revista Supermix. Órgão Oficial de Divulgação da Associação Paranaense de Supermercados. Janeiro-Fevereiro/2008.

Revista Supermix. Órgão Oficial de Divulgação da Associação Paranaense de Supermercados. Março-Abril/2008.

Revista Super Hiper. Associação Brasileira de Supermercados. Ano 31. Junho/2005.

Revista Super Hiper. Associação Brasileira de Supermercados. Ano 31. Setembro/2005.

Revista Venda Mais, Gestão em Vendas. Ano 11. Janeiro/2005. Editora Quantum.

Revista Venda Mais, Gestão em Vendas. Ano 11. Abril/2005. Editora Quantum.

Revista Venda Mais, Gestão em Vendas. Ano 12. Julho/2005. Editora Quantum.

Revista Venda Mais, Gestão em Vendas. Ano 12. Setembro/2005. Editora Quantum.

Revista Venda Mais, Gestão em Vendas. Ano 12. Outubro/2005. Editora Quantum.

Revista Venda Mais, Gestão em Vendas. Ano 12. Novembro/2005. Editora Quantum.

Revista Venda Mais, Gestão em Vendas. Ano 12. Fevereiro/2006. Editora Quantum.

Revista Venda Mais, Gestão em Vendas. Ano 12. Dezembro/2006. Editora Quantum.

VOLPI, Alexandre. Na Trilha da Excelência; Vida de Vera Giangrande – uma Lição de Relações Públicas e Encantamento de Clientes/Alexandre Volpi. – São Paulo: Negócio Editora, 2002.