

Responsabilidade, acompanhamento e incentivo - fatores do comprometimento no varejo.

Há muito os trabalhadores do varejo no Brasil, em especial aqueles que exercem funções em pequenos mercados ou em grandes redes de supermercados e Hipermercados, têm sido classificados como mão de obra barata e de baixa qualificação profissional. É bem verdade que esse estereótipo ficou marcante por conta da baixa escolaridade dos funcionários que outrora ingressavam neste segmento da economia, sobretudo os mais humildes provindos do interior do país e do nordeste brasileiro que encontraram nas grandes cidades, em específico no segmento varejista, a possibilidade do primeiro emprego ou do emprego de contratação rápida já que não exigia experiência anterior.

Por Wellington Castro **Mackenzie 2010**

A imagem de trabalhador desqualificado perdura ainda nos dias de hoje, mas essa impressão já está mudando e tem sido um sinônimo de problema para as grandes redes de comércio varejista do país. Mesmo com os dados recentes divulgados pela Fecomercio, Federação do Comércio do Estado de São Paulo, seguindo as informações do Caged, Cadastro geral dos trabalhadores desempregados, gerenciado pelo Ministério do Trabalho, que mostra um crescimento de 5,5 % no índice de pessoas contratadas no varejo brasileiro, as perspectivas para o futuro não são muito boas. Com o crescimento da economia e do poder aquisitivo das famílias, cada vez mais os trabalhadores estão se especializando e estudando mais principalmente no que diz respeito ao ingresso em faculdades e até mesmo em cursos profissionalizantes o que

Leva os empresários a entender que em um curto período de tempo terão problemas para contratar pessoas nas condições que oferecem hoje aos trabalhadores. Segundo esse mesmo levantamento da Fecomercio, o salário médio do funcionário das redes de supermercados em janeiro de 2010, ficou em R\$ 1.163,00, o que representa o menor salário dentre todas as categorias do varejo pesquisadas. Embora esse seja um valor baixo para a categoria, ainda está longe da realidade dos trabalhadores de funções mais operacionais nos supermercados cujos salários não chegam a R\$ 900,00.

O mercado brasileiro de comércio varejista engloba a venda de bens diretamente para o consumidor final e movimenta a cifra de mais R\$ 65 bilhões por ano. Embora seja um mercado de grande importância para a economia do país, o setor

aplica um dos menores salários aos funcionários dados seus altos custos de operações e a grande necessidade de obtenção de recursos para expansão e aquisição em um cenário em que poucos players disputam todo o mercado nacional.

Uma das frases célebres que dimensiona a complexidade do negócio foi dita pelo empresário Abílio Diniz em um dos encontros que faz anualmente com seus funcionários: “Nosso negócio é um mundo de centavos. Um centavo a mais ou a menos no preço de um produto pode significar nosso sucesso ou nosso fracasso.”

Sabendo que o ramo de Hipermercados e supermercados tem uma operação complexa em que seus preços estão baseados na obtenção de alguns centavos a mais no markup de cada produto, e que cada vez mais os profissionais estão se aperfeiçoando e se capacitando em áreas não correlatas ao negócio, é possível analisar a médio e longo prazo os problemas que os gestores de pessoas terão neste cenário que é eminente. O estudo que foi feito em três hipermercados da maior rede de varejo do país no cenário atual, contempla observações no modelo de gestão voltada para o comprometimento dos colaboradores.

O varejo é o ramo da economia que mais emprega no Brasil e nitidamente tem problemas na concepção de políticas de promoção de funcionários e de ascensão na carreira bem como da manutenção de funcionários em seus quadros por mais de cinco anos. Diante dessa dificuldade, é possível modelar, através dos processos adotados o método de comprometimento e manutenção das habilidades adquiridas e do conhecimento do colaborador por mais tempo. Esse modelo é composto de três variáveis: Responsabilidade, acompanhamento e incentivo.

1. Responsabilidade

Dados os problemas com relação às políticas de promoção e de crescimento profissional, diante de pesquisa que mostra a insatisfação dos funcionários da rede com relação aos salários e o plano de carreira,

como fator de comprometimento.

Leva-se em consideração que o funcionário só se torna mais comprometido com a organização quando ele passa a ter noção total de sua responsabilidade para com o sucesso das políticas e estratégias da empresa bem como saber a real importância de sua função, atos e decisões para o progresso da empresa e dos seus companheiros. Nas lojas essa conduta é feita da seguinte maneira: um funcionário mais antigo na função, que exerce por natureza uma liderança sobre um grupo devido seu conhecimento, mas que por falta de políticas de promoção não tem cargo de chefia, esse recebe o reconhecimento informal da empresa. Desta forma o colaborador passa a assumir a responsabilidade de um setor com o status de líder e tem o aval da direção da empresa para garantir o bom funcionamento daquele setor com a promessa de uma promoção em caso de um bom desempenho.

A variável “responsabilidade” é capaz de transformar os resultados de um departamento inteiro tanto para melhor quanto para pior.

2. Incentivo

O incentivo, neste caso, não está ligado à remuneração ou ao aumento do salário em um primeiro momento. As técnicas utilizadas pela companhia varejista observada, estão voltadas a dar incentivos aos funcionários enquadrados na observância da responsabilidade, de forma a não utilizar-se de aumento salarial.

O incentivo, neste caso, está voltado a entregar ao funcionário alguns aspectos que serão imprescindíveis para o desenvolvimento de sua liderança.

Os aspectos mais importantes observados são:

1. Status

O funcionário ganha o status de chefia, porém, sem receber devida indicação em carteira e devido aumento salarial. O “incentivado” é apresentado como novo responsável por determinado setor, área ou seção da loja e a partir daí, tão rápido quando recebeu as responsabilidades, também

recebe as regalias da função, bem como carta branca para mudanças ao seu jeito.

2. Regalias

O futuro chefe não tem salário de chefe ainda, mas já pode responder como e também receber benefícios operacionais inerentes à função tais como: elaborar seu horário de trabalho; determinar o horário de trabalho dos demais colegas, bem como definir férias e escala de folgas; controlar horário de almoço; fazer a manutenção e assinar espelho de pontos; participar de reuniões da direção.

Portanto, as novas regalias que o indivíduo passa a ter são, sem sombra de dúvidas, uma forma de aumentar o comprometimento melhorando a produtividade em um período em que a empresa não pode ou não quer incentivar esse comprometimento somente e tão puramente com aumento salarial.

3. Regalias de independência

Outro aspecto encontrado nesse processo é de independência. Acontece assim: o indivíduo que antes não tinha nenhuma forma de ser ouvido e nem de determinar objetivos dentro da empresa, agora passa a ter a prerrogativa de decidir, com base em suas responsabilidades percebidas, como vai gerir seus colegas e a si mesmo. Daí vem esse processo de independência onde o funcionário pode determinar coisas corriqueiras, mas que são importantes para o comprometimento como determinação do seu próprio período de férias e sua escala de folgas. Neste cenário, a empresa até permite que ele exclua-se de trabalhar em um determinado dia como domingo e feriado.

3. Acompanhamento

Essa é a parte mais sensível de todo o processo e que muitas vezes resulta em um fracasso em todo o planejamento. Trata-se de um período de observância de resultados individuais que pode ser relatórios ou apenas acompanhamento perceptivo visual.

É o ponto mais crítico, pois necessita da decisão da empresa que pode acabar em uma promoção do colaborador e é aí que os responsáveis se perdem porque esquecem de levar em consideração o tempo máximo que o indivíduo pode se submeter a esse modelo sem que seu comprometimento tenha um desvio negativo.

A novidade da função, o descobrimento de novas habilidades e o aprendizado com a prática de experiências adquiridas fazem com que o colaborador aumente exponencialmente seu comprometimento e sua produtividade. Ele já tem a responsabilidade e sabe da importância de sua função tanto para a empresa quanto para seu próprio crescimento profissional, mas isso não garante manutenção de motivação por longo tempo, pois ele tenderá a manter um modelo mental que vai aos poucos se estabilizando em um patamar insuficiente para o desenvolvimento desse funcionário em outro estágio.

Em observação feita, pode-se avaliar o prazo de um ano ou um ano e três meses como tempo limite para que esse modelo ainda tenha efeitos sobre a motivação do funcionário. Esse tempo é chamado de “tempo T” em uma escala que mede a ascensão da motivação e o início da etapa de recaída.

Os problemas surgem quando a empresa perde esse ponto onde o colaborador entra na fase de recuo do comprometimento e isso se dá por diversos fatores como a percebida através da remuneração e da comparação com seus pares. Até os primeiros meses do processo, o colaborador aceita que sua remuneração seja inferior aos que exercem a mesma função há mais tempo e ele mesmo vê isso como um objetivo que poderá alcançar se conseguir destacar-se nas atividades desenvolvidas, porém ao longo do tempo e com o conhecimento consolidado de tarefas reconhecidamente de confiança, o colaborador questiona-se se vale a pena continuar fazendo tais funções sem o devido reconhecimento financeiro da empresa.

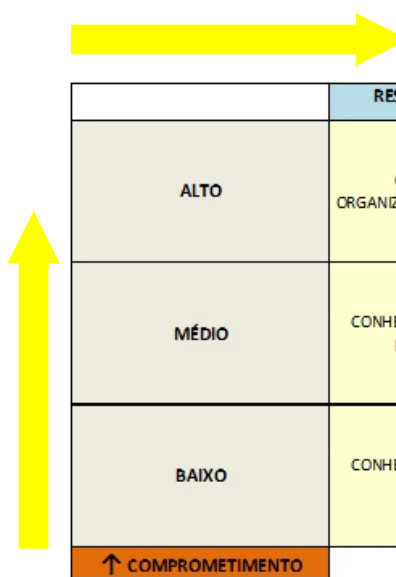
Com esse modelo a empresa ganha

tempo para analisar o desempenho do colaborador bem como para planejar a sua promoção. Das lojas observadas, seis colaboradores em cada unidade estão dentro dessa forma de gestão de comprometimento.

O ciclo reinicia sempre, porém cada vez que alcança os níveis mais altos da hierarquia, ele é menos utilizado porque nestes níveis a compensação financeira se torna mais importante do que simplesmente o incentivo de regalias e status. ➡

4. Modelagem

Com base nas observações feitas nos supermercados analisados, obtemos um modelo que define bem a atuação dessa política em relação ao alinhamento local das pessoas aos objetivos estratégicos da empresa, como se fosse essa política um complemento às estratégias de RH da companhia como um todo. Mais que um modelo informal de gestão de talentos, essa política ainda não estudada pela organização



	RESPONSABILIDADE	INCENTIVO	ACOMPANHAMENTO	
ALTO	CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL CONSOLIDADO	INVESTIMENTO EXPLÍCITO NA MANUTENÇÃO DO CONHECIMENTO	ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO FUNCIONAL INDIVIDUAL	ALINHAMENTO
MÉDIO	CONHECIMENTO INDIVIDUAL EXTERNALIZADO	MANUTENÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL	IMPLEMENTAÇÃO DE AÇÕES DE ACOMPANHAMENTO	
BAIXO	CONHECIMENTO INDIVIDUAL IMPLÍCITO	GERAÇÃO DE CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL	AÇÃO BÁSICA OU NENHUMA AÇÃO IMEDIATA	
↑ COMPROMETIMENTO				

e ainda não aceita como programa oficial de melhoria no comprometimento, tem se mostrado eficiente na maioria dos casos no que diz respeito à retenção de bons colaboradores e no aumento da participação de cada um nas metas da empresa.

De fato, o alinhamento dessa política “à margem” da estratégia oficial, só é possível porque a mão-de-obra menos qualificada tende a não exigir de forma mais contundente o seu devido valor quando a própria empresa já se mostrou interessada em seu trabalho. O que vimos é que quanto mais alto for o nível hierárquico, menos eficiente será a utilização de tal modelo. Isso implica dizer que toda vez que a empresa usar desse modelo para garantir a permanência de talentos e a promoção dos mesmos a cargos superiores, a eficiência da política vai ficando comprometida com o mesmo colaborador apesar da organização ainda poder ganhar tempo em relação ao trabalho

exercido e a promoção propriamente dita.

Este modelo, portanto, só corrobora o que já estudamos a respeito da produtividade e do comprometimento das pessoas onde o trabalhador ao saber que está sendo constantemente monitorado e que sua ascensão profissional depende de seu desempenho individual, tende a aceitar a responsabilidade que de outra maneira não seria sua, aumentando seu comprometimento com os objetivos que a organização traçou como metas a serem alcançadas. Mas isso só se dá mediante o incentivo que tal colaborador entende como forma de reconhecimento de seu trabalho■