

ÁREA DE RESULTADO: GESTÃO DE PESSOAL

1.-CRACHÁS ESTÃO COM BOA APRESENTAÇÃO E SÃO USADOS ADEQUADAMENTE

O crachá é um elemento de identificação do funcionário para os clientes, para fornecedores, para seus colegas desconhecidos, etc. É recebido ao entrar na empresa, para que seja utilizado em suas dependências. Deve ser confeccionado em material duradouro, tendo, preferencialmente, também a foto do funcionário.

Atualmente, os do tipo plástico, com tarja magnética, servem, também, como cartões pontos ou cartões de débito em refeitórios, ou passes em determinadas áreas da empresa, acesso a equipamentos com valores financeiros (como PDVs), etc.

O crachá deve estar afixado na altura do peito do funcionário e no lado externo do bolso da camisa ou blusa. Deve estar limpo, sem rasuras ou manchas. O crachá deve ser usado durante todo o expediente, sendo de uso individual e intransferível.

Funcionários de maior responsabilidade precisam dar o exemplo e demonstrar, pelo seu uso no dia-a-dia, a valorização do crachá.

Terceiros que prestam serviços à empresa, regulares ou não, também devem ter sua identificação através do crachá. É necessário que exista uma cobrança, por parte de todos, para que o crachá seja realmente utilizado.

2.-APRESENTAÇÃO E HIGIENE PESSOAL ESTÃO ADEQUADAS

Todos preferimos tratar com pessoas que estejam bem apresentadas. Isto é particularmente importante para uma empresa supermercadista, onde centenas ou milhares de clientes, todos os dias, visitam suas instalações, fazendo contatos com dezenas de funcionários.

Clientes, mas também fornecedores, estão em permanente relacionamento com nosso pessoal, fazendo deste contato uma fonte de experiências e sobre a qual será construída uma imagem, um conceito. Dentre outros fatores, a apresentação pessoal será um dos que irá determinar como será esta experiência e que será a imagem a ser formada.

Boa apresentação significa estar limpo(a), asseado(a) e calçado(a) adequadamente para o serviço. Os homens devem estar com cabelos e barba aparados e as mulheres não devem usar maquiagem demais, cabelos extravagantes, etc.

Mãos e unhas bem limpas, hálito normal, corpo sem a emissão de "odores estranhos", constituem aspectos importantes da higiene pessoal. Isto é ainda mais importante em lojas que trabalhem com alimentos.

Os clientes "imaginam" a qualidade destes produtos, também a partir da impressão de limpeza que passamos a eles. Se esta não for favorável, com certeza o conceito a respeito dos produtos que estamos oferecendo também não será positivo...

3.-UNIFORMES ESTÃO LIMPOS, CONSERVADOS E EM NÚMERO SUFICIENTE

Uniformes são importantes por diversos aspectos: funcionalidade, estética e exigência legal (em alguns casos). Funcionalidade porque leva-se em conta o tipo de trabalho que é realizado pelo funcionário (atendimento ao público, trabalho pesado, trabalho burocrático, manipulação de alimentos, etc), adaptando-se tecido, modelo e cores adequados para cada tipo de trabalho. Quanto mais pesada a atividade, mais resistente deve ser o material.

Quanto maior o risco de sujar, mais escuras recomenda-se que sejam as cores, por exemplo.

A estética funciona na medida em que os uniformes devem compor uma unidade com o conjunto da programação visual que a empresa adota. Eles não podem ser um elemento destoante deste conjunto, seja no modelo, seja nas cores.

É importante que, no planejamento dos uniformes, leve-se em conta a imagem que a empresa pretende agregar, "passar" para o mercado. As roupas dos funcionários, no ambiente de trabalho, precisam validar esta imagem.

Na manipulação de alimentos, por exemplo, existe também aspectos legais a se considerar no planejamento dos uniformes, uma vez que há exigências quanto a cores, e, em alguns casos, até de materiais. O branco é exigido para operadores e balconistas de carnes, fiambres e laticínios, como também na padaria e confeitaria, em pescados, etc.

Por tudo isto, é importante que os uniformes estejam sempre bem conservados e limpos, sendo usados adequadamente pelos funcionários.

A limpeza é particularmente exigida para aqueles que trabalham em contato direto com a manipulação de alimentos, mas também no contato com o público, como balconistas e operadores de caixas.

O estoque de uniformes, por numeração e função, deve estar de acordo com as normas, de modo que não venham a faltar quando necessário, mas que também não fiquem parados no estoque por longo período. Fornecedores alternativos devem ser pesquisados permanentemente, na procura da qualidade padrão, com melhores preços e prazos, além de pontualidade e frequência maior nas entregas.

Todo funcionário deve tratar adequadamente seu uniforme, observando as instruções quanto à lavagem, secagem e passamento a ferro, de modo a garantir a sua boa apresentação e zelando para aumentar o prazo da vida útil deste. No entanto, infelizmente, deve-se reconhecer que, entre usar um uniforme sujo e rasgado, por exemplo, e não usar, a última alternativa é a mais recomendada...

4.-HÁ TREINAMENTO/RETREINAMENTO DE PESSOAL

Todos sabemos da importância de preparar as pessoas para as atividades que irão realizar ou supervisionar: explicar-lhes "porque", "como", "quando", "onde", "quem", "quanto". A esta preparação, a esta transferência de conhecimento e saber, dá-se o nome genérico de treinamento/retreinamento.

Treinamento constitui toda instrução inicial sobre um produto, procedimento, sistema, técnica, etc, no qual o colaborador receba de seus colegas, fornecedores ou instrutores (internos e externos). Pode ser formal: através de cursos, vídeos, publicações, palestras, viagens, etc. Ou informal: conversas, explicações, reuniões, etc.

Retreinamento constitui toda retomada/complementação das instruções iniciais com o mesmo funcionário. O acompanhamento permanente do desempenho de um colaborador por seu superior, avaliando seus acertos e erros, é, também, uma ação de treinamento.

Para planejar o treinamento é preciso identificar as carências de formação/informação das pessoas a serem treinadas.

Para medir a eficácia do treinamento é necessário avaliar o desempenho dos funcionários que foram treinados. Só teremos tido êxito se este desempenho revelar um ganho de qualidade!

A medição da eficácia no treinamento pode ser feita, também, pelo próprio desempenho da Loja ou do setor/seção, nas avaliações de Qualidade. Após um esforço de treinamento, deve haver uma resposta nas médias obtidas, com uma melhora em relação aos períodos anteriores.

Em adição ao treinamento operacional, ações de desenvolvimento pessoal também precisam ser implementadas para garantir que o funcionário tome consciência dos valores éticos, morais e legais que norteiam as relações de

trabalho na empresa e que tenha noções de relacionamento pessoal e complemente sua educação básica em relação a sua saúde psíquica e física. A FILOSOFIA DA EMPRESA DEVE SER A BASE PARA ESTE ESFORÇO.

É o desenvolvimento pleno do indivíduo que dá base para o desenvolvimento profissional. Pessoas despreparadas para uma determinada função não são colaboradoras eficazes nem agregam QUALIDADE aos processos nos quais participam!

5.-INTEGRAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES ESTÁ ADEQUADA

A empresa cresce e se renova, permanentemente. Neste processo, incorpora novos colaboradores, que chegam com a intenção de acertar e realizar um bom trabalho. Para que isto aconteça, no entanto, é fundamental que se adote alguns procedimentos básicos na acolhida dos novatos.

O novo funcionário deve ter uma recepção formal, porém amiga, com demonstrações de sincero interesse nele. Dever haver dois tipos de integração: uma geral, com o histórico da empresa, sua filosofia e seus valores, conceitos gerais de postura ética no ambiente de trabalho, exigências quanto ao seu comportamento, benefícios que a empresa oferece, etc.

Aliás, recomenda-se que a empresa tenha estes princípios éticos por escrito e que o funcionário anote o seu "ciente" em cópia a permanecer na empresa

A segunda forma é a integração ao ambiente de trabalho propriamente dito, onde devem ser informadas a ele as características gerais de suas tarefas, assim como a importância delas no setor onde vai trabalhar. O local de suas atividades deve ser-lhe mostrado, bem como ele deve ser apresentado a seus colegas e/ou superiores e encaminhado à pessoa que irá orientá-lo em seu trabalho no dia a dia. É fundamental que, após uma semana de trabalho, o novato tenha um novo contato com o responsável pelo setor, para uma avaliação mútua.

E, mesmo após o período de experiência, continue a ser acompanhado, para se reciclar na função e adquirir uma visão global de seu setor.

6.-REUNIÕES SÃO PRODUTIVAS E FEITAS CONFORME NECESSIDADES

Uma empresa precisa agir coordenadamente, estrategicamente afinada entre suas diversas Diretorias (ou proprietários), Divisões, Setores e colaboradores. Temos diversos meios para materializar isto. Dentre eles, as reuniões.

Elas são um dos meios para se atingir determinados fins: para divulgar comunicações internas, para treinamento, motivação, avaliação de desempenho, análise de problemas e proposição de soluções, etc. Não se constituem, pois, fins em si mesmas: se não conduzirem a nenhum resultado, não tem porque serem feitas!

Devem ser planejadas, por quem as convoca e por quem delas vai participar, para serem mais produtivas. Devem ser marcadas com antecedência (para sua correta preparação), ter uma pauta estabelecida, horários de início e término bem definidos e ter a participação efetiva das pessoas envolvidas com os assuntos da pauta.

Além disto, definir o local e a data completam o planejamento. Para serem produtivas, devem ser conduzidas com firmeza, atendo-se os participantes aos assuntos em pauta, com distribuição adequada do tempo para cada um e com estímulos próprios para que todos manifestem sua opinião.

As reuniões devem conduzir os participantes a resoluções sobre os assuntos em pauta, se possível, devendo estas serem devidamente registradas, para acompanhamento das providencias, posteriormente.

Cada reunião deve avaliar os compromissos assumidos na anterior, de modo a se garantir o acompanhamento regular das decisões tomadas e providenciar-se correções de rumos, quando necessário.

7.-CLIMA/AMBIENTE DE TRABALHO É BOM E PRODUTIVO

Das vinte e quatro horas de nossa vida, um terço é ocupado em nosso ambiente de trabalho. Logo, é importante que ele seja um elemento gerador de satisfação pessoal!

Deste ambiente sofremos influências e sobre ele influímos. Portanto, para que ele seja agradável e produtivo, nossa contribuição é fundamental. O profissionalismo, a responsabilidade, a honestidade, o espírito de equipe, a cooperação, são características pessoais que contribuem, marcadamente, para criar um clima de trabalho bom e produtivo.

Não se espera de ninguém que "morra de paixão" pelos seus colegas de trabalho, mas sim que os respeite e os encare como membros de sua equipe.

Comunicar-se de forma positiva, respeitosa, autêntica e clara, também é outra forma de contribuição. Muitas confusões e mal-entendidos nascem de incompreensões do ponto de vista alheio. Assim, devemos procurar nos fazer entender para esperar retorno a nossas ideias. O "saber ouvir e procurar entender o ponto de vista dos outros", também é a contrapartida para se consolidar um clima bom neste ambiente.

Uma postura humilde, atenta, de quem está sempre pronto a aprender, contribui grandemente para facilitar a integração com os colegas.

Devemos buscar pontos de convergência, de identificação com os colegas, ao invés de ficar "garimpando" diferenças e pontos de atrito. Quem procurar defeitos nas ideias dos outros, com certeza os encontrará. Mas também estará perdendo, é claro, inúmeras contribuições para seu crescimento pessoal e profissional.

8.-COLEGAS DE OUTROS SETORES SÃO TRATADOS COM ATENÇÃO E CORTESIA

Na loja, como um todo, ou em um setor específico, mantemos sempre contato profissional com inúmeros colegas de outras áreas, pessoalmente, ou por telefone, e-mails, mensagens por aplicativos de mensagens, etc.

A forma com que os tratamos, e como somos tratados pelos outros, determinará o tipo de relacionamento que construiremos no ambiente de trabalho. Partindo do pressuposto que todos pretendemos crescer na empresa, devemos procurar nos relacionar de forma cooperativa com os demais companheiros de trabalho.

Vale a pena efetuar um esforço para tratar a todos com atenção e cortesia, pois "quem semeia ventos só colherá tempestades".

"Bom dia", "Tudo bem?" "Como vai?" são pequenas formas de demonstrar cortesia para com os colegas.

Atenção para com seus pedidos, observações, comentários, ajudam muito a melhorar o relacionamento, com proveito para todos. Afinal, dependemos uns dos outros e não se vai a lugar algum sozinho!

9.-PROCEDIMENTOS DISCIPLINARES ESTÃO DE ACORDO COM AS NORMAS

O senso e o desejo de justiça são inatos ao Homem. Ninguém, em sã consciência, aprova atos e fatos que violentem este senso comum de justiça.

Na empresa, onde também se manifestam conflitos e choques de interesses, o Poder deve ser exercido com moderação e correção. Punições, como elogios, não podem depender do humor ou de ações isoladas das gerências e chefias. Devem estar de acordo com as normas da empresa, bem como devem refletir uma linha de conduta equilibrada e transparente, com base na filosofia e postura ética da empresa.

As normas devem ser do conhecimento do maior número possível de pessoas. Quando existirem de maneira formal, devem ser divulgadas e assimiladas pelos colaboradores do setor, divisão ou loja. Quando não estão sistematizadas no papel, devem ser motivo de reuniões, conversas, circulares, etc. Pelo tratamento dado aos casos

concretos, as "normas" vão se estabelecendo e sendo difundidas pelo corpo da organização. É importante que os procedimentos disciplinares sejam tratados de acordo com elas.

Aqueles com maior responsabilidade na organização devem praticar uma política de liderança baseada no conhecimento, no exemplo e no senso de justiça.

O tempo do "é assim porque eu quero", da liderança autoritária, já passou. O tempo da impunidade, das "costas quentes", do levar vantagem em tudo e do "jeitinho" também. Hoje pode dar certo, mas amanhã custará a própria sobrevivência profissional. Assim, deve-se agir de forma correta e ética!

A transparência crescente entre líderes e liderados estabelece a necessidade da persuasão, da argumentação consistente, da negociação. Ideias fortes e ações corretas passam a ser "moeda forte" no ambiente de trabalho.

Assim, deve-se exigir o cumprimento das normas, das regras estabelecidas, mas ao, mesmo tempo, respeitar as pessoas e partir da premissa de que todos querem acertar e que ninguém quer errar de propósito (se houver alguém assim, o grupo precisará ser depurado!)

10.-AVALIAÇÕES DE DESLIGAMENTO SÃO REALIZADAS REGULARMENTE

Desligamentos de funcionários devem ser motivo de análise, mesmo quando por justa causa. Identificar causas de demissões, voluntárias ou não, pode nos levar a perceber procedimentos errados, perfil desatualizado da função, má seleção de candidatos, falta de incentivos e motivação, despreparo das chefias, injustiças, etc.

Tais problemas serão percebidos, ainda que tardiamente, se forem realizadas entrevistas por ocasião dos desligamentos. Elas devem ser feitas regularmente, para que sempre estejamos atualizando nosso conhecimento das causas da rotatividade. Porque a rotatividade apresenta uma elevada participação nas despesas da empresa, além de um alto custo social, interno e externo à organização.

Estas entrevistas devem ser conduzidas por alguém externo ao ambiente de trabalho do demitido, de modo a garantir isenção e neutralidade na avaliação do processo que culminou com sua saída.

É recomendável o tratamento estatístico das causas de desligamento do pessoal, para poder-se visualizar mais claramente o que incomoda e o que satisfaz nossos colaboradores, pela ótica deles.

11.-DEFINIÇÃO DAS RESPONSABILIDADES ESTÃO CLARAS E BEM COMPREENDIDAS

O cargo de cada funcionário deve ter suas atribuições, responsabilidades e autoridade, claramente definidas, seja de maneira formal (em manual), seja informal, no dia-a-dia. Mas estas atribuições e responsabilidades também precisam ser bem compreendidas pelo titular de cada cargo.

Desta maneira, todos saberão o que esperar de cada um, e cada um terá a consciência de até onde pode (e deve ir) na busca do cumprimento de suas responsabilidades. Isto aumenta a eficácia, diminui atritos e desgaste nas relações profissionais da empresa, possibilitando uma clara avaliação do desempenho do funcionário naquela função. Este desempenho poderá ser base para a definição da próxima etapa do profissional na empresa.

É importante que se saiba claramente o que se espera de cada um, no seu cargo. Definições genéricas, do tipo "espero que você faça o máximo de vendas este mês" devem ser substituídas pela negociação em torno de um valor claramente definido, em moeda ou em unidades físicas, para as vendas daquele funcionário, se ele trabalhar com vendas, é claro.

Ou responsabilidades do tipo "acompanhar e manter em dia a contabilidade" por compromissos negociados do tipo: apresentar balancetes mensais até o dia "x" do mês subsequente.

Resultados mensuráveis, prazos claros, e compromissos assumidos (em ambiente de negociação), garantem aos colaboradores compreensão a respeito daquilo que esperamos deles. O que sempre produzirá maior comprometimento com o desempenho.

12.-AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO SÃO FEITAS REGULARMENTE

É importante que cada colaborador, pelo menos nos níveis de maior responsabilidade, saiba como está sendo o desempenho que vem alcançando, frente aos resultados que dele se espera.

As empresas, por diversos caminhos, vêm desenvolvendo sistemas para avaliar o desempenho de cada um. Mas, independentemente dos sistemas que a empresa possa nos oferecer, do ponto de vista formal, cada chefia precisa complementar, com seus próprios métodos de medição, o desempenho da equipe sob sua responsabilidade, pois o sucesso da chefia depende do sucesso de sua equipe.

Resultados mensuráveis (e até mesmo não mensuráveis) devem ser fixados como referência/padrões, para se avaliar este desempenho. Ele poderá ser mais exigido quanto maior o grau de autonomia que tiver o colaborador.

Em outras palavras, maior autoridade corresponde a uma maior responsabilidade por resultados. Mas, avaliações regulares destes resultados, com análise crítica daquilo que não se realizou a contento; quais as possíveis causas de um mau desempenho; aspectos positivos da atuação, etc, constituirão fonte de aprendizado e motivação para o funcionário.

13.-ATRASOS, FALTAS E AUSÊNCIAS DO SETOR ESTÃO EM NÍVEL NORMAL

A falta ao trabalho, os atrasos no início das atividades e as ausências constantes do local de trabalho são sintomas de problemas na área de pessoal. E constituem um custo enorme nas despesas de pessoal, por conta do desperdício do tempo.

Podem ser somente a ponta visível de um "Iceberg": má seleção, desmotivação, pessoal desqualificado e inseguro para enfrentar suas responsabilidades, problemas de remuneração, inexistência de algum tipo de avaliação de desempenho, uma chefia autocrática, indisciplina, etc.

Claro que existe uma tendência normal de alguns colaboradores para alguns destes problemas. Porém, deve-se procurar administrá-los da melhor forma possível, entendendo-os como sintomas de desarranjos na estrutura de pessoal do setor ou da própria loja.

A cada tipo de problema existe uma causa principal, que precisa ser conhecida e, a partir daí, adequadamente tratada. Estes sintomas, sempre que possível, devem ser medidos através de indicadores próprios e ter sua redução negociada, através de ações gerenciais corretas por parte do responsável pelo setor, departamento ou loja. Devem ser medidos, através de índices mensais e ser foco de atenção e negociação com os responsáveis por cada setor.

14.-EXISTE IDENTIFICAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DE NOVOS TALENTOS

Numa equipe, existirá sempre, uma minoria de talentos acima do nível médio. Estes talentos podem se manifestar na forma de uma aptidão excepcional para algumas atividades, tendência de operacionalizar rotinas com resultados muito bons ou, ainda, na facilidade para coordenar e desenvolver pessoas.

É extremamente importante que os executivos da empresa estejam sempre alertas para descobrir estas oportunidades gerenciais latentes em alguns colaboradores, para poder desenvolvê-las através de programas de treinamento e de comprometimento com metas e resultados pretendidos.

A questão-chave, sempre, é sabermos claramente, em cada setor da empresa, quais são as aptidões mais importantes para melhoria de resultados, ao mesmo tempo em que se procura colaboradores que sejam fortes nestas aptidões.

As avaliações de desempenho, anteriormente referidas, podem auxiliar muitíssimo nesta atividade. Mas manter os olhos bem abertos (particularmente para identificar este potencial nos funcionários de menor responsabilidade) ajuda em muito. Ou seja, incentivar o encarregado de um setor/seção, assistido pela Gerência, a distribuir as diversas áreas de responsabilidade (com as atividades correspondentes) para avaliação, entre os membros de sua equipe.

Quem demonstrar maior preocupação com questões de relacionamento interpessoal, por exemplo, fica com as atividades da área de pessoal; quem se interessar por assuntos de mecânica, talvez possa ficar com as atividades da área de manutenção, e assim por diante.

O que importa é que, ao avaliar seu setor de trabalho, o funcionário olhará a operação com outros olhos e isto, sendo realizado regularmente, modificará sua maneira de "pensar" o trabalho!

Este tipo de participação dos funcionários operacionais se dará através dos "comitês setoriais", como veremos mais adiante. Mas devemos estar sempre com os olhos bem abertos para poder identificar, no dia-a-dia, novos talentos.

15.-HÁ PREOCUPAÇÃO E AÇÃO PARA ELEVAR O NÍVEL MOTIVACIONAL

Gerentes, chefes e encarregados devem estar, sempre, motivando suas equipes. A rotina da empresa precisa transformar-se numa Olimpíada, onde os "disputas" objetivam a melhoria de seus resultados: vendas, lucro bruto, giro de estoques, despesas, a satisfação plena dos clientes, a satisfação dos funcionários, etc.

Hoje, estes resultados precisam ser melhores do que ontem, amanhã melhores do que hoje...E assim por diante. Mas este clima de competição (no bom sentido) permanente somente será positivo se os responsáveis por cada área da empresa estiverem sempre legitimamente preocupados com o desenvolvimento constante de suas equipes. Os jogos e a competição são apenas uma forma desafiante de incentivar o aprendizado.

Esta preocupação precisa, porém, ser transformada em ações e atitudes concretas de atenção ao subordinado. Para despertar e motivar o pessoal para competir consigo mesmo ou com outros, buscando a melhoria permanente de resultados.

Motivação e participação são quase que sinônimos! É impossível motivar realmente as pessoas sem que elas se sintam responsáveis pelos processos. E, para comprometer os colaboradores com os processos é preciso ouvi-los, sentir suas opiniões, suas sugestões de melhorias.

As pessoas não se comprometem a modificar resultados se não os entenderem, ou se não opinarem sobre o que é possível modificar! A maneira mais simples de motivar, pois, não é se dando vantagens materiais, apenas, mas garantindo participação às pessoas e, portanto, valorizando-as como profissionais e seres humanos. As vantagens materiais devem ser consequência deste processo de melhorias contínuas e nunca o seu início!

Mas é preciso compreender que este clima de motivação permanente não será um acidente inevitável: ele precisa ser planejado e executado, continuamente!

16.-CONTRATAÇÃO E DEMISSÃO DE PESSOAL ESTÁ DENTRO DAS NORMAS

O quadro de pessoal da empresa deve ser administrado com vistas à sua permanente racionalização. Devemos, sempre que possível, substituir quantidade por qualidade.

As demissões devem representar uma solução quando a função, o setor, a divisão ou a loja deixar de existir, quando o funcionário comprovadamente não atender às exigências da empresa, quando se fizer necessária uma redução de pessoal, ou em outras situações semelhantes.

Sempre que não representar risco à qualidade da operação, deve-se utilizar o cumprimento do "aviso-prévio" por parte do funcionário. Se, no entanto, isto puder comprometer o atendimento, a segurança da operação ou o conceito da empresa junto à comunidade, não vale a pena utilizar o recurso, sendo preferível a empresa pagar o funcionário e dispensá-lo do "aviso-prévio".

Em caso de falta grave, comprovada, o procedimento deve ser o de praxe, estabelecido pela Lei e pelas normas da empresa. Lembramos que a demissão por justa causa e sem falta grave, requer advertências anteriores, inclusive por escrito, ao funcionário, caracterizando sua desídia para com a empresa.

Como já se disse em tópico anterior, o "ciente" do funcionário em normas de conduta e de comportamento poderá auxiliar uma eventual caracterização judicial de falta grave em caso de inexistência de provas ou de advertências anteriores.

As admissões devem ser feitas de acordo com o quadro de pessoal autorizado para a loja ou setor/área, dentro dos procedimentos determinados pelas normas, obedecendo-se a adequação do perfil de cada cargo às aptidões do candidato.

Os critérios para admissão devem ser rigorosamente profissionais, evitando-se "dicas" de motivação duvidosa, dadas por fornecedores, clientes ou funcionários. Claro que referências de pessoas conhecidas são importantes e devem ser levadas em conta na mesma proporção da confiança que temos em quem indica o candidato.

17.-PRAZOS DOS CONTRATOS DE EXPERIÊNCIA ESTÃO SENDO CONTROLADOS

A lei estabelece dois períodos de experiência que a empresa pode fazer com recém admitidos. Entretanto, este período de experiência não pode ultrapassar, no seu total, 90 dias. Por exemplo: um período inicial de 60 e mais 30 de prorrogação ou um período único de 90 dias. É importante, pois, que, antes da finalização deste período experimental, o novo funcionário tenha definida sua situação: se deverá ser, ou não, efetivado.

Mas, em hipótese nenhuma, deverá um funcionário ultrapassar a data final de seu período de experiência, definido em contrato, uma vez que se decida por sua não-efetivação! Neste caso, o gerente de Loja ou o chefe de setor/área deverá remeter ao Setor de Pessoal, alguns dias antes do término do contrato, a documentação necessária para efetuar a rescisão do mesmo.

No entanto, para que isto aconteça dentro do que a Lei estabelece, é preciso que se acompanhe os contratos de experiência, tendo-se agendado os respectivos vencimentos, com antecedência. Esta responsabilidade, mesmo que seja atribuída ao setor de Pessoal, não pode ser negligenciada pelo responsável do setor/área no qual o funcionário em experiência esteja lotado.

A preocupação com a observância destes prazos é decorrente da Lei estabelecer menores encargos financeiros com a demissão do funcionário, durante a fase da experiência. Assim, é puro desperdício não atentar para o vencimento do contrato de experiência e demitir alguém no período imediatamente posterior, por falta de acompanhamento nos prazos.

18.-HÁ ORIENTAÇÃO PERMANENTE SOBRE AS PRIORIDADES DE CADA SETOR

Uma equipe somente poderá atingir bons resultados se souber, claramente, QUAIS SÃO ESTES RESULTADOS que devem ser atingidos! Quando se tem muitos resultados a serem perseguidos, é importante definir quais são os mais importantes. Isto é: quais são as prioridades.

O responsável por cada equipe, setor, área ou loja deve estar definindo, permanentemente, quais são as prioridades da equipe naquele momento: as do dia, da semana, do mês, do semestre, etc. Somente assim todos saberão se orientar por aquilo que é fundamental, que é mais importante do que todo o resto: as prioridades. Estas devem ser perseguidas pela equipe e devem corresponder às oportunidades de melhoria dos resultados, sendo definidas após cuidadosa análise das alternativas.

Priorizar significa compreender que não temos condições de realizar tudo ao mesmo tempo. Precisamos focar a atenção e o esforço da equipe naquilo que será o alvo principal em cada momento. E isto somente será obtido se estiver claro para todos quais são os resultados mais importantes naquele instante.

Algumas atividades, alguns resultados, sempre produzirão maior impacto no global, do que outras opções. É preciso saber enxergar este "essencial", no momento certo, para não dispersar forças naquilo que não é estratégico, que não é prioritário.

Não temos recursos, nem humanos nem materiais, para fazer tudo o que precisa ser feito. Logo, precisamos escolher, hierarquizar, aquilo que será o foco de nossa atenção.

19.-COMUNICAÇÕES INTERNAS ESTÃO ATUALIZADAS E BEM COMPREENDIDAS

Administrar um grupo de pessoas requer, dentre outras coisas, que sejam comunicadas adequadamente as instruções, estratégias, diagnósticos, ações necessárias, etc. O processo de comunicação interna na empresa precisa fazer circular, de forma atualizada, as definições em vigor, as quais precisam ser claramente expressas para poder ser bem compreendidas por aqueles aos quais se destinam.

Assim, tão importante quanto planejar o processo de comunicação (para quem, o que, como, quando, onde, etc) é avaliar se ela foi bem compreendida. Afinal, o ciclo da comunicação só se completa e só estimula a ação esperada, se for bem assimilada por aqueles que deverão executar tais ações, o público alvo deste processo.

As comunicações podem ser formais, ou informais, escritas ou verbais. Mas precisam ser claras e bem compreendidas por aqueles a quem se destinam.

Todas as teorias modernas de administração destacam a importância dos processos de comunicação. Sem ela, muitos dos objetivos da empresa se perdem e viram fantasias de seus executivos! Mas, comete-se muitos erros nos processos de comunicação empresarial.

Pesquisas demonstram que até cerca de 20 % da energia das organizações são perdidas por problemas de comunicação: má compreensão das instruções, não entendimento de conceitos e ideias importantes, etc.

Em síntese, devido a ruídos entre emissor e receptor das mensagens. Por isto mesmo, vale a pena pensar um pouco no desafio de como melhorar a comunicação de cima para baixo e de baixo para cima, no nosso dia-a-dia.

20.-EXISTE E SE EXECUTA PLANEJAMENTO DE FÉRIAS

Pode se medir o desempenho de um executivo pela quantidade e qualidade de substitutos que ele desenvolveu: quanto mais e melhores "backups" maior o destaque de seu desempenho. E as férias são uma boa oportunidade para desenvolver auxiliares, fazendo-os substituir os titulares.

Mas é um processo que precisa ser planejado: precisamos definir "quem tira férias "quando" e "por quem" será substituído. A preparação do substituto implica, por exemplo, antes do período das férias, em mostrar-lhe as rotinas, os principais problemas históricos do setor, eventuais características de sazonalidade, se existem problemas pendentes de soluções, e os limites de autoridade bem como os limites de sua responsabilidade.

O ideal, em cada setor, é dispor-se de uma planilha com as previsões de férias de toda a equipe, de modo a não se concentrar demasiadas ausências em determinados períodos, mas, ao mesmo tempo, respeitando o direito de descanso anual de todos funcionários.

É comum ouvir-se estórias de funcionários que "não podem fazer férias"... É sintoma de que alguma coisa não vai bem neste setor! Quando pessoas são "insubstituíveis", revela-se uma situação na qual não foram desenvolvidos sucessores para a função, ou por falta de candidatos qualificados ou por falta de capacidade do titular em prepará-los.

Uma programação adequada de férias pode ser uma boa oportunidade para identificar e preparar sucessores e "reservas" para todos os titulares.

21.-MATERIAL DE PREVENÇÃO DE ACIDENTES É DEVIDAMENTE UTILIZADO

Circulares, manuais, cursos, palestras e campanhas são realizadas sobre Prevenção de Acidentes. O Brasil, infelizmente, é um dos campeões mundiais de acidentes de trabalho.

Muitas vidas são perdidas e muitas pessoas ficam lesionadas, às vezes definitivamente, em decorrência deles. As empresas e seus líderes tem grande responsabilidade na diminuição das estatísticas neste terreno.

Devemos ter especial atenção em utilizar todo o material disponível para prevenir os acidentes. Não somente o material de natureza preventiva e educativa, que visa treinar as pessoas, mas também aquele que deve ser utilizado pelos funcionários como extintores, luvas, capacetes e etc. Se estiverem em falta, devem ser providenciados. Se existirem, mas não forem utilizados, os funcionários devem ser conscientizados sobre sua importância, por todos os meios possíveis, inclusive advertências, verbal e escrita, para prevenir eventual responsabilidade cível da empresa.

A preocupação das empresas, e das Autoridades, é para que se reduza, até a sua eliminação total, a ocorrência de acidentes no local de trabalho. Mas para isto, além da conscientização e até do constrangimento para a utilização de EPI, é fundamental o treinamento do pessoal para seu uso adequado. Não adianta subutilizar tal equipamento, ou não saber usá-lo, pois o mau uso, muitas vezes, até aumenta o risco de acidentes.

22.-MUDANÇAS LEGAIS E NOVAS FORMAS DE CONTRATAÇÃO SÃO APROVEITADAS

Nestes últimos anos, diversas mudanças foram introduzidas nas relações de trabalho e na contratação de colaboradores: trabalho temporário, pejetização e terceirização, etc.

É importante que se aproveite estas inovações, buscando reduzir custos e, especialmente, os encargos sociais cobrados em cima da remuneração do colaborador.

O Brasil é um dos países com maior volume de encargos sobre a remuneração do trabalho. Para quem não domina estas mudanças, há diversos escritórios e advogados especializados que podem ajudar o supermercadista na escolha da melhor opção.