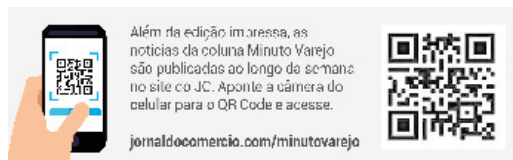




Patrícia Comunello

patriciacomunello@jornaldocomercio.com.br



Além da edição impressa, as notícias da coluna Minuto Varejo são publicadas ao longo da semana no site do JC. Aponte a câmera do celular para o QR Code e acesse.

jornaldocomercio.com/minutovarejo



Como reter e atrair pessoas?

Especialista lista as razões para a alta rotatividade nas empresas

A alta rotatividade de mão de obra virou pesadelo no comércio, principalmente para supermercados. A consultora em gestão comportamental Angelita Garcia, que está no videocast da coluna Minuto Varejo, conta que uma rede chegou a 140% de turnover. Depois de um trabalho forte com foco em clima, preparação das pessoas e envolvimento de gestores, a taxa caiu a 64% em quatro meses. Angelita, que atuou muito tempo na Associação Gaúcha de Supermercados (Agas), analisa a seguir o tema e indica ações.

Minuto Varejo - Quanto o turnover preocupa hoje?

Angelita Garcia - Este é um assunto muito importante para o varejo de todo o Brasil, porque essa é a grande febre e também o grande desafio. É um fôlego que está faltando (para dar conta da saída da mão de obra). Quando começamos o trabalho para reduzir a rotatividade, a primeira coisa que fazemos é mergulhar nos indicadores para mapear a situação. Muitos gestores não admitem o problema. Entram até em negação, pois não aceitam os indicadores e acabam se perdendo. Se a empresa mascara a realidade, pode agravar ainda mais o quadro. Atendo uma bandeira de supermercado onde o turnover chegou a 140%.

MV - E foi reduzido?

Angelita - Como é uma empresa familiar, foi importante definir com clareza o papel de cada um na operação, além de rotinas de interface com os times de área e principais líderes da organização. Depois de 120 dias, a rotatividade caiu para 64%! Como conseguimos? Alinhamos a comunicação, conscientizamos sobre a importância de clima colaborativo e gestão

compartilhada, com novo modelo de integração, foco em acolhimento, e técnicas voltadas a boas práticas na operação dos principais setores da empresa, como açougue, padaria e frente de caixa. Foram nove projetos de plano de ação e resultados para mudanças reais e práticas no dia a dia durante quatro meses. Também fizemos adequação da área de recursos humanos.

MV - Por que o setor de supermercados é maior?

Angelita - Historicamente, as empresas de varejo em geral tinham sempre 10% ao ano de turnover, e o supermercadista sempre ficou acima, por ser caracterizado como primeiro emprego, ter carga horária e jornada mais exigente. Com os atacarejos e maior disputa por mão de obra, desde 2013, a taxa subiu. Hoje é de 50% ou mais. A transformação digital, desde 2017, mudou o comportamento do ser humano. A Covid-19 intensificou as mudanças, e as pessoas perceberam o valor da vida. A geração Z vem com outra cultura e valores diferentes. Temos agora a inteligência humana e a artificial convivendo juntas também.

MV - Como as empresas podem agir diante disso tudo?

Angelita - Hoje, quem não tiver um RH estratégico pode correr muito risco de pagar uma conta muito alta e comprometer muita coisa. Já estamos tendo sinais disso. O foco é em vender, vender e na prevenção de perdas. Tem que focar, mas tem de colocar na ponta do lápis o capital humano, quanto ele custa se não para na empresa. A organização não perde um colaborador apenas. Com ele, vai uma história, vai o relacionamento com o cliente, a experiência de compra. Ele sabe qual é o pãozinho que o

seu fulano gosta. O cliente fica incomodado porque o funcionário foi embora. A gente tem que rever tudo isso, pois o cerne da questão é cultura. Ou a gente muda a nossa cultura ou a coisa vai ficar cada vez pior.

MV - Por quê?

Angelita - O cerne está na cultura organizacional da empresa e que começa pela cabeça do dono. Falam muito de as pessoas querem estar ou não trabalhando em determinado tipo de operação. Por que a pessoa não ficou na empresa? Falam: "Esse jovem não gosta de trabalhar". Temos de saber falar a língua dessa nova geração. Saber conquistá-la. Esses jovens trabalham por propósito, não por tarefa. Ele precisa ter importância nas coisas que faz. Como é que nós recebemos esse pessoal e como é que os treinamos? Que momento conversamos com eles? Não é mimimi. É uma questão relacional. Essa nova era é totalmente humana. E se eu te disser que os nossos maiores superpoderes estão nas habilidades humanas? E é o nosso maior desafio de usá-las.

MV - Quanto a jornada de trabalho é decisiva?

Angelita - A governança está em cheque mesmo. Os pontos que a gente tem que acertar são muito básicos. É preciso se perguntar por que as pessoas saem. Toda empresa tem o seu setor de pessoas muito sobrecarregado e outras muito leves, sem fazer nada. Esse desequilíbrio de tarefas desengaja muito. A segunda coisa é a carga horária excessiva. Já se permite horário intermitente, de 26 horas. É preciso compor escalas que fiquem adequadas a uma rotina de trabalho para que as pessoas não fiquem exaustas no final do dia e tenham prazer em trabalhar no setor de supermercado. A sobrecarga pode ser resolvida com uma boa organização de escala.



BRENO BAUER/JC

"É preciso compor escalas adequadas ao trabalho", diz Angelita

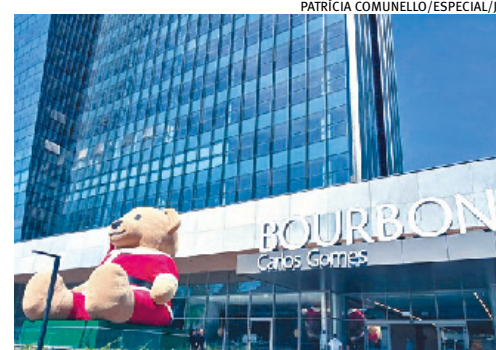
Stok Center testou oferta de jornada 5x2

A coluna mostrou que varejistas gaúchos estavam colocando nas opções para contratar e manter funcionários a jornada de trabalho 5x2. A Comercial Zaffari, de Passo Fundo, segunda maior supermercadista do Estado e dona da bandeira Stok Center, foi uma das empresas que buscou a alternativa para uma das unidades, em vez de seguir o padrão 6x1, que domina o comércio. A Comercial esclareceu que chegou a ofertar a jornada com escala de dias trabalhados e duas folgas ao abrir seleção às

vagas para a filial que abriria em Lajeado. Foi uma tentativa de melhorar a atração para os postos. Seguindo o grupo supermercadista, a modalidade foi anunciada por duas semanas no processo de seleção. Mas a oferta acabou sendo suspensa porque não teria tido êxito em atrair mais candidatos às colocações. A loja está funcionando, mas seguindo a jornada 6x1. Ainda hoje há vagas sem serem preenchidas. A informação havia sido repassada pelo Sindicomerciários de Lajeado.

No Ponto

➤ O Grupo Zaffari acrescenta na quinta-feira (30) mais um shopping center ao portfólio. O Bourbon Carlos Gomes, em Porto Alegre, será inaugurado e já ganhou decoração (foto) na fachada. São mais de 40 marcas na largada do complexo. O novo Bourbon tem ainda duas torres corporativas.



PATRICIA COMUNELLO/ESPECIAL/JC

Coluna de quinta

A coluna de quinta-feira vai mostrar mais detalhes do novo shopping do Grupo Zaffari e outros empreendimentos da marca.

Faz pelo varejo. por todos.

- Representatividade
- Equifax | BoaVista
- Liquida Porto Alegre
- Inovação
- Crédito
- Educação Financeira

Com soluções para negócios, capacitação, eventos e parcerias, desde sempre a **CDL Porto Alegre** mostra sua força e relevância sendo protagonista no crescimento do varejo e no desenvolvimento econômico de todo o Estado. É uma trajetória que tem em sua essência grandes histórias e futuros gigantes.



Assista ao vídeo da campanha.

