



Com uma grande carência e rotatividade de mão de obra no setor supermercadista, especialistas dão dicas de como contratar, treinar e manter funcionários

POR JAMILLE MENEZES

# INÍCIO imediatato

O setor supermercadista teria entre 100 mil e 150 mil vagas abertas atualmente por falta de mão de obra, o que significa uma defasagem que atinge aproximadamente 20% do segmento no Estado de São Paulo. São vagas que vão desde caixas até açougues e padarias, e que não são preenchidas por falta de mão de obra capacitada e disponível no mercado. A afirmação é de João Galassi, presidente da Apas (Associação Paulista de Supermercados). Basicamente, a contratação no varejo enfrenta os seguintes obstáculos: formação, treinamento e desenvolvimento interno e retenção da mão de obra.

Segundo Galassi, a carência é generalizada por todo o País e esse tem sido um dos grandes gargalos do segmento. O motivo é o crescimento acelerado do setor. Só em São Paulo, os supermercados geram 240 mil empregos diretos e 800 mil indiretos. Nos últimos cinco anos, o crescimento da classe média tem impulsionado o setor que cresceu em média 7% ao ano. Em 2010, o crescimento real foi de 7,5%, segundo dados da Apas. "O setor de supermercados, pelo seu dinamismo, acompanha de perto o movimento de expansão da classe média e amplia a oferta de produtos e serviços para atender o crescimento da demanda. Com isso gera novos empregos, diz Galassi.

Além disso, a rotatividade também é grande. De acordo com Álvaro Furtado, presidente do Sincovaga (Sindicato do Comércio Varejista de Gêneros Alimentícios do Estado de São Paulo), o *turn-over*, ou troca de emprego, do setor é de 50% ao ano. E o problema não é só na contratação. Também há dificuldades para retenção e treinamento de pessoal. "Os supermercados estão tendo dificuldades de contratar mão de obra. Os trabalhos em supermercados costumam ser o primeiro emprego e uma porta de entrada no mercado de trabalho. Por isso, os trabalhadores entram sem nenhuma formação específica e muitas vezes não permanecem nele por muito tempo", explica Furtado.

Em lugares menores como o interior dos Estados, essa rotatividade é mais baixa, por falta de outros empregadores. No entanto, onde há um mercado mais pujante o quadro é este. Outra dificuldade é que o trabalho no varejo tem uma carga horária alta. "Além do horário alto, o trabalho é pesado em algumas funções. Em outras, a carência de bons profissionais faz com que os bons sejam disputados dentro do varejo", declara. Ele cita como exemplo os açougueiros, e diz que uma das coisas mais difíceis é contratar profissionais para

manipular carne. "O açougueiro de supermercado é cargo que requer qualificação. Ele ganha mais e acaba sendo disputado entre as lojas, o que torna difícil a sua retenção", revela Furtado.

## SELEÇÃO

Atualmente, encontrar bons profissionais é um dos grandes desafios de qualquer setor. No varejo, o problema torna-se ainda maior porque o bom atendimento é um dos fatores que determinam a escolha do consumidor na hora da compra. Por isso, os consultores de RH falam da importância de se traçar um perfil do profissional a ser contratado.

"É preciso ter o perfil traçado da vaga. Se não houver esse perfil, fica difícil saber o que buscar no mercado", diz Jane de Souza, consultora de RH do



**Normalmente, os pequenos varejistas têm uma relação de parceria com os moradores da região. Essa relação de cumplicidade faz com que esses candidatos sejam mais empenhados**

RENAN SINACHI, consultor da Leme Consultoria



DIVULGAÇÃO

Grupo Soma Desenvolvimento Corporativo. Ela ensina que é preciso ter uma descrição muito clara da faixa etária do funcionário, o que esse profissional precisa desempenhar e, baseado nisso, saber quais são as competências necessárias.

Além de estabelecer um perfil é preciso fazer um mapeamento de competências. “Somos avessos a estabelecer um perfil quadrado. O que se faz é estabelecer uma lista de competências e comportamentos esperados e, para cada função, busca-se uma conduta”, diz Renan Sinachi, consultor da Leme Consultoria. Ele explica que na maioria das seleções buscam-se candidatos que surpreendam ou criem uma solução interessante em uma situação hipotética. No entanto, a seleção comportamental busca descobrir como o candidato agiu em uma situação real no passado. “A tendência das pessoas é repetir um compor-

tamento passado. O histórico que ele construiu traz um padrão de conduta do que se espera que ele tenha”, revela.

Outro recurso bastante utilizado em seleções é a dinâmica de grupo. “O importante é não ter apenas uma ferramenta para fechar um processo de seleção. É preciso conhecer o candidato também do ponto de vista comportamental. As dinâmicas de grupo são sinalizações de possibilidades. Se ele é mais extrovertido ou introvertido”, explica Jane de Souza.

### EXPERIÊNCIA DE VIDA

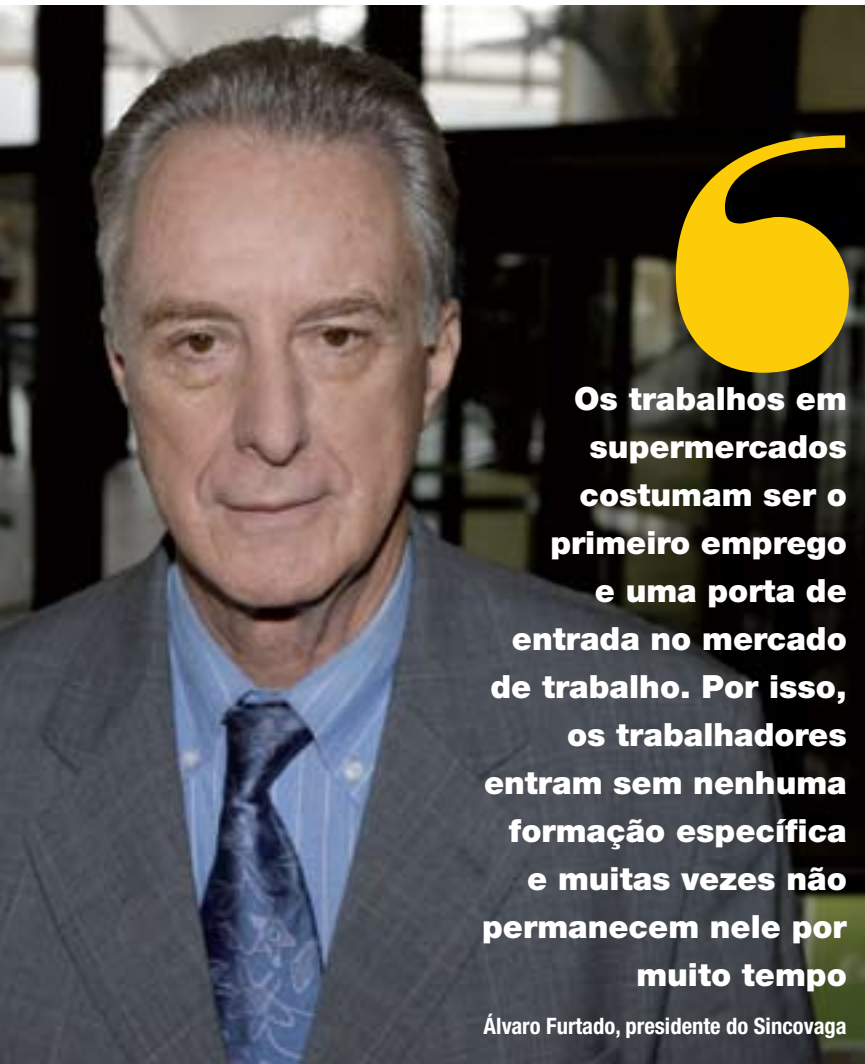
Para os varejos de vizinhança, os especialistas indicam selecionar os funcionários entre os moradores do bairro, o que assegura a presença deste funcionário nos horários determinados. “Normalmente, os pequenos varejistas têm uma relação de parceria com os moradores da região. Essa relação de cumplicidade faz com que esses candidatos sejam mais empenhados para com a empresa”, diz Sinachi.

Ele diz ainda que se antigamente os jovens tinham mais oportunidades de trabalho, atualmente os mais velhos também estão conquistando espaço. “Hoje em dia estão contratando também pessoas de 40 a 50 anos, com baixa qualificação e sem experiência. Esse tipo de profissional vem com experiência de vida e comercialização, além do que costumam dar muito mais valor para o trabalho”.

No entanto, ele alerta que o investimento no treinamento destes profissionais tende a ser 20% a 30% mais caro. Por outro lado, a retenção é mais assegurada. “O jovem se adapta mais rapidamente ao trabalho, mas o índice de rotatividade é de 50%. Com os mais velhos varia de 15% a 17% e termina sendo mais interessante”, avalia.

Após selecionar o candidato com o melhor perfil para a vaga é preciso treiná-lo para a função. Em muitos supermercados os novos colaboradores não recebem um treinamento adequado e aprendem no que Sinachi chama de osmose. “O funcionário tem um líder ausente e o coloca para fazer um trabalho sem monitor. Este funcionário se espelha em quem está mais próximo e neste processo de olhar e repetir muitas vezes ele repete um exemplo errado. Às vezes o *turn-over* acontece por causa de problemas de acompanhamento”, alerta Sinachi.


Álvaro Furtado concorda que é complexo treinar essa mão de obra não qualificada no curso do próprio trabalho. Por isso revela que o Sincovaga está realizando, em parceria com a Apas,



**Os trabalhos em supermercados costumam ser o primeiro emprego e uma porta de entrada no mercado de trabalho. Por isso, os trabalhadores entram sem nenhuma formação específica e muitas vezes não permanecem nele por muito tempo**

Álvaro Furtado, presidente do Sincovaga

RICARDO BAKKER



**Após  
selecionar  
o candidato  
com o melhor  
perfil para  
a vaga é  
preciso  
treiná-lo para  
a função**

**Uma vez  
selecionados  
e capacitados,  
outro grande  
desafio é  
reter estes  
funcionários**

**As empresas  
devem se  
estruturar  
para saber  
exatamente  
o que  
esperam dos  
profissionais.  
Com isso,  
a chance  
de acerto é  
muito maior**

curso voltados para armazenagem e reposição de mercadorias, manipulação de carnes, empacotamento, entre outros. "Estamos celebrando um convênio com a Apas para a formação de uma associação comerciária, a princípio em Guarulhos e, no segundo semestre deste ano, na nossa sede em São Paulo", diz

Segundo Galassi, a Apas também está trabalhando em diversos projetos, em parceria com o governo do Estado, como o Via Rápida e as Escolas Técnicas para Supermercados, para formar trabalhadores para o setor e preencher rapidamente as vagas em aberto e as novas que serão criadas. "Para melhorar a operação dos supermercados e capacitar quem já está trabalhando, a APAS lançou também o E-Super, um programa de ensino à distância resultado de uma parceria com o Instituto IGA-Coca Cola", conta.

Uma vez selecionados e capacitados, outro grande desafio é reter estes funcionários. Uma pesquisa da PricewaterhouseCoopers, intitulada "Gerindo as Pessoas do Amanhã: O Futuro do Trabalho em 2020", aponta que gente talentosa será o recurso pelo qual as organizações travarão suas maiores disputas no futuro. Segundo o relatório, o RH se tornará o coração da empresa e esse departamento desempenhará um papel

novo e mais abrangente em termos de gestão de pessoas, incorporando e influenciando vários outros aspectos do negócio.

#### **MANTER TALENTOS**

Para Álvaro Furtado, o primeiro desafio é formar e depois, manter. Para isso, aponta que uma saída é ter uma base salarial um pouco acima da média e oferecer política de benefícios. "Algumas empresas têm quadro de carreiras, salários maiores e benefícios, passíveis de dedução, como o vale-refeição e convênio médico", diz Furtado.

O consultor Renan Sinachi, fala também da importância da qualidade de vida para os trabalhadores do varejo. "Ele quer ter mais tempo de ficar com a família e perceber que a empresa tem interesse nele e vê sua importância como pessoa". Segundo ele, qualidade de vida é ter um equilíbrio de vida pessoa e profissional. Os funcionários também podem ter ginástica laboral para quem fica muito tempo em pé ou em funções repetitivas.

Para finalizar, Sinachi diz que a seleção de funcionários não é buscar pessoas que impressionem, pois isso não é necessariamente um perfil bom. "As empresas devem se estruturar para saber exatamente o que esperam dos profissionais. Com isso, a chance de acerto é muito maior".●