

Para desenvolver a equipe de vendas

O objetivo final de qualquer empresa é a satisfação dos consumidores, para que continuem a ser clientes. Entretanto, não há fórmula específica para isso. Cada empresa deverá buscar soluções para seus problemas e descobrir a melhor maneira de adequar-se às exigências de quem frequenta suas lojas.

Investir em treinamento e padronização pode ser uma excelente forma de tornar cada funcionário responsável pelo atendimento disponibilizado pela padaria. É preciso informá-lo sobre a missão e valores da empresa, e como cada um pode contribuir para o crescimento de toda a equipe, estabelecendo-se melhores contatos com o cliente. O que irá torná-los referência em atendimento.

O empresário é o coordenador, aquele que divulga as informações necessárias para o bom andamento e melhoria nas relações. Deve conduzir a equipe para uma linha de atendimento comum, sempre pensando em prestar o melhor serviço ao público, e também valorizar o próprio funcionário como peça fundamental desse trabalho.

Descreve-se a seguir um “Programa para Melhoria do Desempenho da Equipe de Atendimento”, destinado justamente a propiciar esse crescimento no contato com o cliente. O objetivo é incentivar e motivar atendentes e caixas a buscar o aperfeiçoamento como profissionais e a excelência nos serviços, além do bom atendimento aos frequentadores da padaria. Porém, antes de se efetivar sua implantação, é necessário reunir todos os funcionários e apresentá-los as etapas de consolidação do projeto.

A duração inicial deste programa é de seis meses. A cada mês, deve haver reuniões com os participantes. É interessante ressaltar que não apenas os empresários serão responsáveis pelo projeto. Os atendentes também são importantes no gerenciamento. Deixar isso claro para todos é uma forma de assegurar a integração deles com o projeto. O treinamento pode continuar por mais tempo, só depende da avaliação do administrador.

A avaliação deve ser individual, e, para cada funcionário haverá uma ficha de Acompanhamento Funcional Individual (Tabela 1). Nela, será descrita toda a sua vida profissional. Cada tipo de conduta valerá determinados pontos, analisando o comportamento do funcionário. Com isso, espera-se que a relação entre funcionários e patrões seja mais justa, já que estará construída uma memória de cada um, que poderá ser acessada em caso de problemas acontecidos na empresa. Outra ficha de acompanhamento será preenchida, só que se observando as características do grupo a cada dia (Tabela 2).

Além disso, outro formulário indicará falhas apontadas pelo grupo em treinamento. Ali serão identificados os pontos críticos apontados pelos participantes e que devem ser mais bem trabalhados para melhoria do desempenho (Tabela 3). Cada um indicará os aspectos que julga mais carentes. Juntando-se todos eles, aparecerão os pontos críticos da empresa. Cooperatividade, higiene, senso de equipe, eficiência, personalidade, cuidado pessoal, execução de tarefas, abordagem e simpatia com o cliente são pontos observados, recebendo valores de 1 a 4.

Terminada a contagem, os valores podem ser agrupados num gráfico que mostrará a relação de cada funcionário com aqueles pontos observados, e também o relacionamento deles com a empresa (Tabela 4). Sugere-se que a cada quatro meses (ou 40 horas/ano), ocorram avaliações desses pontos críticos. O próximo passo é eliminar os problemas, dentro da realidade da padaria. A proposta de um programa como esse é definir estratégias de trabalho, de modo a capacitar continuamente os funcionários, melhorando cada vez mais o atendimento ao cliente e o desempenho da equipe de trabalho.

Tabela 1: Avaliação Funcional Individual

ITPC		ACOMPANHAMENTO FUNCIONAL – INDIVIDUAL												SETOR: 1	FUNCIONÁRIO: 2	RESPONSÁVEL: 3
		MESES														
Dias		Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro			
		Nº	Nota	Nº	Nota	Nº	Nota	Nº	Nota	Nº	Nota	Nº	Nota	Nº	Nota	Nota
1	5 6															
2																
3																
4																
5																
6																
7																
8																
9																
10																
11																
12																
13																
14																
15																
16																
17																
18																
19																
20																
21																
22																
23																
24																
25																
26																
27																
28																
29																
30																
31																

Preencher o quadro acima com o nº e a nota correspondente a cada item abaixo. Mas antes disso, é preciso definir e anotar em frente a cada item abaixo a nota equivalente, utilizando numeração de 1 a 5.

Ocorrência

- 1- Falta injustificada
- 2- Suspensão
- 3- Atraso de 15 min

- 4- Relacionamento
- 5- Problemas com uniforme
- 6- Outros

- 7- Falta justificada
- 8- Falta devido a férias
- 9- Licença maternidade ou paternidade

Memória

- 10- Licença médica
- 11- Atraso de 5 min
- 12- Atraso de 10 min

- 13- Licença dentária
- 14- Outros

Instruções para o preenchimento:

Avaliação Funcional Individual

Objetivo: Fazer um acompanhamento mais detalhado de cada funcionário para medir o senso de responsabilidade e comprometimento de cada um com a empresa.

Frequência: Diária.

Responsável: Supervisor.

Como preencher:

CAMPOS	DESTINA-SE A	COMO UTILIZAR
1	Informar o setor.	Fazer a anotação.
2	Informar o nome do funcionário avaliado.	Anotar o nome da pessoa.
3	Informar o número correspondente ao item do quadro-legenda praticado pelo funcionário.	Anotar o número, respeitando o dia do mês em que ocorreu.
4	Informar a nota correspondente ao item em que o funcionário incorreu, conforme o quadro-legenda.	Anotar a nota correspondente. O preenchimento é feito na posição vertical, conforme o dia do mês em que o fato ocorreu.
5	Informar o resultado final (em porcentagem) da soma das notas.	Fazer a regra de três para encontrar o resultado, como foi visto anteriormente, e anotar.
6	Quadro-legenda para as anotações do quadro maior. É preciso definir um valor, de 1 a 5, para cada um dos itens relacionados (ou outros que você indicar).	Escrever a nota no espaço indicado.
7	Espaço para anotações.	Fazer as anotações.

Como encontrar a nota final em porcentagem:

Idem formulário de comprometimento de grupo.

Considerações: Este formulário deve ficar arquivado. Pode ser apresentado ao funcionário avaliado, para que ele também acompanhe a avaliação e saiba em que ponto melhorar.

Tabela 2: Avaliação Funcional Grupo

PROPAN		ACOMPANHAMENTO FUNCIONAL – GRUPO												SETOR: 1	FUNCIONÁRIO: 2	RESPONSÁVEL: 3
		NOMES														
4																
Dias	Nº															
		Nota	Nº	Nota	Nº	Nota	Nº	Nota	Nº	Nota	Nº	Nota	Nº	Nota	Nº	Nota
1	5	6														
2																
3																
4																
5																
6																
7																
8																
9																
10																
11																
12																
13																
14																
15																
16																
17																
18																
19																
20																
21																
22																
23																
24																
25																
26																
27																
28																
29																
30																
31																

Preencher o quadro com o nº e a nota correspondente a cada item do quadro-legenda abaixo. Antes disso, defina e anote em frente a cada item abaixo a nota equivalente, utilizando numeração de 1 a 5.

Ocorrência

1- Falta injustificada
 2- Suspensão
 3- Atraso de 15 min

4- Relacionamento
 5- Problemas com uniforme
 6- Outros

7- Falta justificada
 8- Falta devido a férias
 9- Licença maternidade ou paternidade

Memória

10- Licença médica
 11- Atraso de 5 min
 12- Atraso de 10 min

13- Licença dentária
 14- Outros

Instruções para o preenchimento:

Acompanhamento Funcional Grupo

Objetivo: Medir o senso de responsabilidade dos funcionários para com a empresa.

Frequência: Diária.

Responsável: Supervisor.

Como preencher:

CAMPOS	DESTINA-SE A	COMO UTILIZAR
1	Informar o período.	Fazer a anotação.
2	Informar o setor.	Fazer a anotação.
3	Informar o nome do responsável pelas anotações.	Anotar o nome da pessoa.
4	Informar o nome do funcionário a ser avaliado.	Anotar a nota correspondente. O preenchimento é feito na posição vertical, conforme o dia do mês em que o fato ocorreu.
5	Informar o número correspondente ao item do quadro-legenda praticado pelo funcionário.	Fazer a regra de três para encontrar o resultado, como foi visto anteriormente, e anotar.
6	Informar a nota correspondente ao item em que o funcionário incorreu, conforme o quadro-legenda.	Escrever a nota no espaço indicado.
7	Informar o resulta final (em porcentagem) da soma das notas.	Fazer as anotações.
8	Este é o quadro-legenda que servirá de referência para as anotações do quadro maior. É preciso definir cada valor, de 1 a 5, para cada um dos 14 itens relacionados (ou outros que você indicar).	Fazer as anotações.

Como encontrar a nota final em porcentagem:

Primeiramente, é preciso entender o seguinte: o comprometimento é inversamente proporcional à maior nota. Ou seja, se o funcionário tem nota zero, significa que não comprometeu nenhuma falta, atraso, falha, dentre outros fatores. Neste caso, seu comprometimento com a empresa é grande.

Mas, se a nota final for alta, aí implica que o comprometimento dele em relação à empresa é pequeno.

Para encontrar a nota em porcentagem, devemos seguir o exemplo:

No quadro-legenda temos 14 itens selecionados. Basta, então, fazer uma regra de três. Primeiro, é preciso encontrar a soma total dos itens, correspondente a 100 %. Para isso, anote o número de itens (14) e ao lado escreva a soma total das notas correspondentes. Para facilitar a explicação, vamos supor que todos os itens valem nota 5, então $5+5+5+5+5+5+5+5+5+5+5+5+5+5 = 70$.

Itens	Soma total dos Itens		Porcentagem
14 itens	70	=	100%

Caso o funcionário incorra em cinco itens, basta finalizar a regra de três:

Itens		Soma total em porcentagem
70	\searrow	100%
25	\swarrow	?

$$25 \times 100 : 70 = 35,71\%$$

Este valor **(35,71%)** demonstra percentualmente quanto o funcionário está deixando de se comprometer com a empresa.

Tabela 3: Avaliação da Equipe de Atendimento

Marque um X no número correspondente à sua opinião.

4 – Ótimo

3 – Bom

2 – Razoável

1 - Ruim

AVALIAÇÃO DOS COLABORADORES																								
ASPECTOS OBSERVADOS	N O M E S																							
		1																						
Cooperatividade 2 Mostra-se disposto a colaborar quando solicitado para algum serviço.		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Higiene no setor Mantém sua área de atuação e objetos de trabalho limpos e organizados.		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Senso de Equipe Toma a iniciativa de ajudar sem precisar ser solicitado.		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Eficiência É muito bom naquilo que faz.		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Personalidade É de fácil convivência e mostra-se aberto a mudanças e a novas idéias.		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Cuidado pessoal Mantém o uniforme limpo e bem passado; o cabelo cuidado; e as unhas aparadas.		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Tarefas do setor Executa as tarefas com facilidade, sem atrapalhar o grupo.		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Sugestão de vendas Aborda o cliente e sempre oferece algo para ele comprar.		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Simpatia com o cliente Cumprimenta o cliente e é sempre agradável e educado.		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Total																								

Instruções para o preenchimento

Avaliação do Atendimento

Objetivo: Avaliar a desenvoltura dos atendentes nos quesitos específicos para posteriores ajustes.

Frequência: Quando necessário.

Responsável: O gerente ou supervisor.

Como preencher:

CAMPOS	COMO UTILIZAR
1	Anotar o nome dos funcionários.
2	Marcar a pontuação correspondente à avaliação da pessoa em relação aos quesitos.

Resultados:

- 1 - Somar os pontos de cada quesito, e achar o total de pontos de cada funcionário.
- 2 - Expor o resultado em um quadro que seja visto por todos os empregados.

Tabela 4 – Avaliação

ITPC		Programa de Melhoria do Desempenho			
Avaliações:		4 Ótimo	3 Bom	2 Razoável	1 Ruim
AValiação dos Colaboradores					
Nome: 1					
ASPECTOS OBSERVADOS	Data	1	2	3	4
Cuidado Pessoal Mantém o uniforme limpo e bem passado, o cabelo cuidado, barba raspada e o calçado limpo.	6º				
	5º				
	4º				
	3º				
	2º				
	1º				
Senso de Equipe Toma a iniciativa de ajudar sem precisar ser solicitado.	6º				
	5º				
	4º				
	3º				
	2º				
	1º				
Cooperatividade Mostra-se disposto a colaborar quando solicitado para algum tipo de trabalho.	6º				
	5º				
	4º				
	3º				
	2º				
	1º				
Eficácia Executa todas as suas tarefas com responsabilidade, sem deixar pendências.	6º				
	5º				
	4º				
	3º				
	2º				
	1º				
Higiene no setor Mantém sua área de atuação e objetos de trabalho limpos e organizados.	6º				
	5º				
	4º				
	3º				
	2º				
	1º				
Eficiência É muito bom naquilo que faz.	6º				
	5º				
	4º				
	3º				
	2º				
	1º				
Personalidade É de fácil convivência e mostra-se aberto a mudanças e novas ideias.	6º				
	5º				
	4º				
	3º				
	2º				
	1º				

Instruções para o preenchimento

Programa de Melhoria do Desempenho

Objetivo: Avaliar a relação de trabalho dos funcionários para com eles mesmos e para com seus superiores.

Frequência: De três em três meses.

Importante:

As avaliações devem ser aplicadas entre funcionários de uma mesma equipe ou grupo. Os supervisores diretos e/ou proprietário(s) também devem ser avaliados. Ou seja, o nome destes devem constar na folha de avaliação para que os funcionários opinem sobre o comportamento deles.

Nestas avaliações também podem ser incluídos os nomes dos funcionários da Administração.

Como preencher:

CAMPOS	COMO UTILIZAR
1	Anotar o nome do funcionário.
2	Anotar a data.
3	Fazer um traço contínuo iniciando da esquerda para a direita até a pontuação avaliada.

Resultados

1. Somar os pontos de cada quesito, e achar o total de pontos de cada funcionário. Expor o resultado em um quadro para que seja visto por todos os empregados.