

# Mais segurança com mais produtividade – é possível?



POR **LÉIA MORELI**

Como conciliar a gestão de pessoas num ambiente de segurança extremamente rígida? Essa era a pergunta que ecoava na minha cabeça quando entrei na Prosegur em 2003. Toda prestação de serviço exige alto desempenho dos funcionários, já que o comprometimento e a dedicação se refletem diretamente no atendimento ao cliente. Agora, imagine isso num ambiente onde a natureza do mercado é a segurança, regida por procedimentos de alto risco.

Hoje, diariamente, mais de sete mil homens saem armados das 70 bases operacionais da Prosegur para trabalhar e garantir o sucesso da operação de logística de valores de mais de 1.500 clientes em todo o Brasil. Mas em 2003 a história era outra. Encontrei um cenário de recém-aquisição sem nenhuma política de gestão de RH. Eram pessoas com outros padrões de trabalho e diferentes culturas, que traziam na bagagem a experiência de segurança baseada no rigor dos procedimentos e não na excelência do atendimento. No RH não era muito diferente, na verdade não tinha nada de diferente, apenas o básico: um sistema de folha de pagamento, uma pequena equipe de seleção e outra menor ainda de remuneração. O que para alguns podia parecer desespero, para mim foi motivador. Iniciar o processo de gestão de pessoas num ambiente onde o pano de fundo é a segurança, como natureza do negócio, foi estimulante.

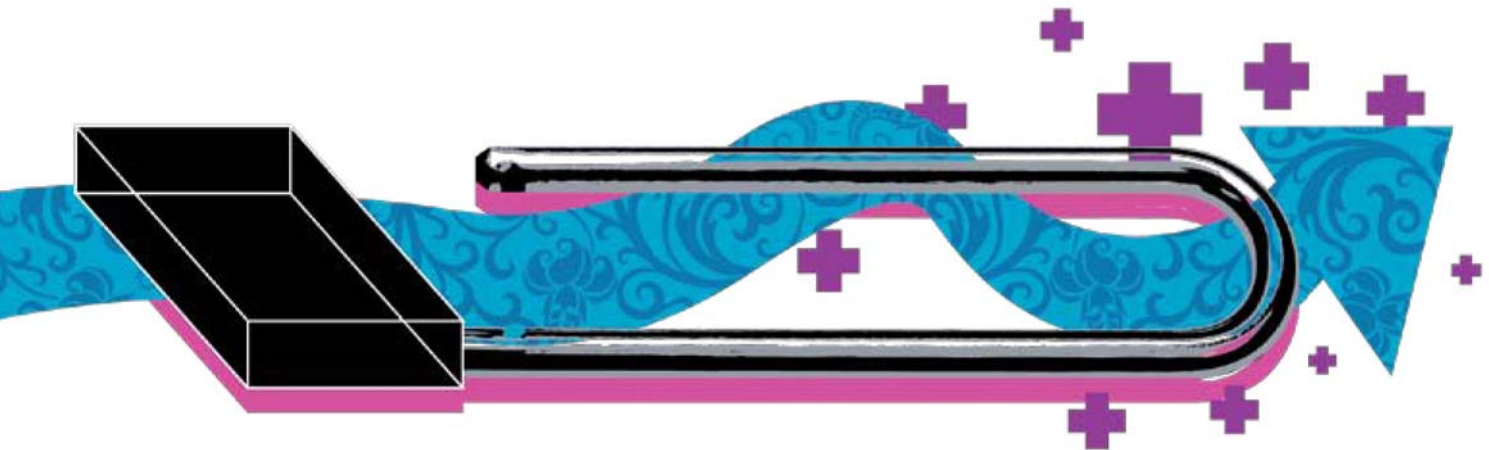
**PRODUTIVIDADE COM EXCELÊNCIA** Aumentar a produtividade mantendo a excelência é algo desafiador em qualquer empresa, mas com certeza um pouco mais difícil numa operação de alto risco como a nossa. Na logística de valores o cumprimento dos

procedimentos de segurança é essencial para o sucesso da operação. Por outro lado, prestamos um serviço que deve destacar-se pela qualidade e o bom atendimento ao cliente. Para entender melhor, é bom esclarecer que oferecemos mais que o transporte do dinheiro, há *back offices* inteiros de bancos e grandes redes varejistas, um processamento de dinheiro que funciona 24 horas por dia, sete dias por semana.

No nosso caso, aumentar a produtividade da equipe de logística de valores significa fazer mais rotas para recolhimento ou entrega de numerário no menor tempo possível, e tudo isso sem deixar de atender bem, sendo gentil, educado e eficiente, mesmo com uma arma nas mãos. Já na tesouraria, onde os funcionários contam milhões de reais por dia, a produtividade é medida por milheiros contados e é assim que devem ser vistos pelos operadores – apenas cédulas, sem se preocuparem com o valor. Tudo isso filmado por câmeras posicionadas individualmente em cada mesa de operação e monitoradas por uma central de segurança.

**COLOCANDO EM PRÁTICA** Precisávamos ser criativos para vencer o desafio do aumento da produtividade. Um dos estímulos à participação de todos foi a implantação de um programa de remuneração variável – o que, à primeira vista, pode parecer desconexo num ambiente de máxima segurança, onde não podemos ser flexíveis com as regras da operação.

Em 2007, após longos estudos e várias negociações sindicais, chegamos à conclusão de que o objetivo do PPR na Prosegur seria o de compartilhar os ganhos ao atingir ou superar as metas da



empresa. Em contrapartida, o programa deveria contribuir para a melhoria dos índices de rentabilidade, a qualidade e a segurança das operações realizadas pelo colaborador, através do aumento de seu desempenho.

Definimos como indicadores para o programa: ausência do trabalho, elogio interno e externo, falha ou punição operacional ou de segurança, produtividade, pontualidade em roteiro e participação em treinamentos. Ao mesmo tempo e apesar de todas as regras, ao “comprar” a idéia do PPR o colaborador tem de ser mais criativo e, na execução de suas tarefas, perceber com mais leveza a atividade que desempenha. Dessa forma, pode exercitar seu lado criativo e se abrir para opinar sobre a melhoria dos serviços que a empresa oferece aos seus clientes. Vale acrescentar que a Prosegur foi a única em seu segmento a aderir ao Programa de Participação nos Resultados.

Implantamos o programa primeiramente na Tesouraria e, este ano, na equipe do transporte de valores (carro-forte), e já estamos colhendo frutos. Na Tesouraria o percentual de 12% foi atingido na maioria das regionais do Brasil. Já no carro-forte, como o resultado individual depende também do

desempenho da equipe, os próprios colaboradores estão mais atentos ao comportamento do colega e ao cumprimento das rotas, apontando falhas e sugerindo soluções para eventuais problemas. Além disso, o cliente está mais satisfeito com o tratamento que vem recebendo da equipe. No Paraná, um cliente fez questão de enviar um elogio à gerente regional pela postura e pontualidade da equipe que o atende. Sugestões de novos itinerários vem sendo enviadas à área de Planejamento de Rotas e os primeiros números de melhoria começam a aparecer.

Sabemos que ainda há muito a fazer no processo de mudança de gestão de pessoas, numa área tão rígida como é a segurança, mas passos importantes foram dados. Continuamos fortemente engajados na busca por iniciativas simples, mas estimulantes, neste nosso segmento tão ímpar. Afinal, continuar na liderança mundial e crescer ainda mais fortemente no Brasil são as metas que têm levado nossa empresa a assumir estratégias cada vez mais comprometidas com os resultados operacionais e a investir permanentemente no fator humano.

LÉIA MORELI é diretora de Recursos Humanos da Prosegur Brasil

## Raio-X da empresa

A Prosegur é uma das maiores empresas privadas no mundo em soluções globais de segurança e líder no mercado nacional de transporte de valores. Instalada no Brasil desde 1981, seus carros-fortes amarelos são vistos com frequência circulando pelas principais cidades brasileiras. Fundada em 1976, na Espanha, é uma empresa de capital aberto, com ações na bolsa de Madri, onde está sediada. No mundo, a Prosegur possui 85 mil funcionários, dos quais mais de 20,3 mil estão no Brasil, onde a empresa está presente em 12 estados, além do Distrito Federal. Com um faturamento mundial da ordem de 1,842 bilhão de euros, a unidade brasileira responde por 18% desse montante.