

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

FABIANA APARECIDA DE LIMA

A importância da definição de perfis para a Gestão de Pessoas: definição de perfil de colaboradores em prestador de serviços logísticos (Operador Logístico) localizado em São José dos Pinhais/PR.

CURITIBA

2013

FABIANA APARECIDA DE LIMA

A importância da definição de perfis para a Gestão de Pessoas: definição de perfil de colaboradores em prestador de serviços logísticos (Operador Logístico) localizado em São José dos Pinhais/PR.

Artigo apresentado à  
Universidade Federal do Paraná  
para obtenção do título de  
Especialista em Gestão da  
Qualidade.

Orientador: Prof. Edelvino Razzolini Filho

CURITIBA

2013

## 1. RESUMO

A definição do perfil de colaboradores é de extrema importância para a gestão de pessoas nas organizações. Para que subprocessos como recrutamento e seleção (interno e externo), treinamento e desenvolvimento, marketing interno e gestão de equipes com atividades bem planejadas e resultados efetivos, as organizações precisam de informações detalhadas sobre seus empregados. A preocupação com as necessidades dos colaboradores foi intensificada com a implementação de sistemas como a Qualidade Total, que tem como premissa básica a satisfação de todos os envolvidos no processo de produção ou serviço oferecido, o que inclui o comprometimento e satisfação. O objetivo deste trabalho é demonstrar a importância da definição de perfis para a gestão de pessoas em empresa do setor logístico, obtendo dados para pesquisar tal perfil a partir de pesquisa qualitativa, com aplicação de questionário com questões abertas fechadas aos 151 colaboradores efetivos em setembro de 2013. O resultado mostrou o perfil do colaborador retido nas funções operacionais, administrativas e gerenciais desta filial, o perfil socioeconômico e psicológico frente a trabalho com metas e resultados, suas competências (conhecimento, habilidade e atitude), visão de futuro e percepção sobre clima organizacional. A partir do resultado, foram sugeridas ações aplicadas principalmente ao processo de recrutamento e seleção, liderança, pacote de benefícios, ações motivacionais e metodologia de treinamento. O principal benefício com relação aos resultados deste trabalho é que a empresa pode pautar ações com base em dados reais e não em percepções ou realidade de outros locais, outras filiais ou outras empresas, com isso a efetividade de qualquer tipo de ação tem maiores chances de sucesso.

**Palavras chave:** perfil socioeconômico; perfil profissional; Competências; Habilidades; Treinamentos; Recrutamento.

## 2. INTRODUÇÃO

### 2.1 PROBLEMA

A definição do perfil de colaboradores é de extrema importância para a gestão de pessoas nas organizações. Para que sub-processos como recrutamento e seleção (interno e externo), treinamento e desenvolvimento, marketing interno e gestão de equipes tenham atividades bem planejadas e com resultados efetivos, as organizações precisam de informações detalhadas sobre seus empregados.

A preocupação com as necessidades dos colaboradores foi intensificada com a implementação de sistemas como a Qualidade Total, que tem como premissa básica a satisfação de todos os envolvidos no processo de produção ou serviço oferecido, o que inclui o comprometimento e satisfação dos empregados. Neste sentido, qualquer ação direcionada a este “público” precisa de resposta para a seguinte pergunta: “Quem é este colaborador”?

De acordo com Matos (2010) a falta do conhecimento sobre o ser humano afeta negativamente o ambiente de trabalho e a vida pessoal de cada funcionário. Segundo o mesmo autor, um modelo de gestão pautado na valorização das pessoas pelo conhecimento de quem de fato elas são, poderá ser um grande avanço para as mudanças no cenário empresarial.

O perfil profissional não é somente o que está descrito em documentos como descrição de vaga ou função, já que estas são informações relacionadas à vaga que a empresa oferece, o que a empresa espera. O perfil é mais do que isto, relaciona-se com características inerentes ao candidato/colaborador, tais como perfil sociocultural, competências (conhecimento, habilidade e atitudes) e visão de futuro. Tais informações podem ser fundamentais para processo de recrutamento e seleção, ou servir como parâmetro para ações de marketing interno e criação de metodologia de treinamentos, por exemplo.

O objeto de estudo do presente trabalho são colaboradores de filial de prestador de serviços logísticos (Operador Logístico) localizada em São José dos Pinhais/PR. Trata-se de multinacional americana que no Estado de São Paulo tem foco no atendimento à indústria de grande porte nacionais e multinacionais dos setores de Consumo, Automotivo e Eletrônicos, com serviços de Gestão de Armazenagem (*Inbound, inventário e outbound*) e gestão de transporte, fornecendo tecnologias específicas e mão de obra especializada para o setor. O trabalho será

desenvolvido em sua primeira filial na região Sul, com atendimento a cliente do setor de consumo (setor de cosméticos – comércio atacadista) e com atividade de separação em linha automatizada, um cliente diferenciado de outros atendidos pela companhia. A filial em questão tem dois anos de atividade, com maturidade suficiente para levantamento do perfil de seus 151 colaboradores de nível operacional e de gestão, objetos de estudo da pesquisa quali-quantitativa desenvolvida por meio de questionários aplicados aos funcionários.

## **2.2 OBJETIVO**

### **OBJETIVO GERAL**

O objetivo deste trabalho é demonstrar a importância da definição de perfis para a gestão de pessoas, obtendo dados para responder a seguinte questão: “Quem é o colaborador retido nas funções operacionais, administrativas e gerenciais desta filial, o perfil socioeconômico, suas competências (conhecimento, habilidade e atitude), visão de futuro e percepção do clima organizacional”.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

A partir do estudo do perfil (ou perfis) no caso descrito

- Sugerir melhorias no processo de recrutamento e seleção de novos colaboradores
- Sugerir melhorias no processo de treinamentos
- Sugerir ações para retenção dos colaboradores que já fazem parte do quadro atual da empresa (marketing interno).

## **2.3 LIMITAÇÕES**

A principal limitação encontrada para a realização deste trabalho foi inexistência de trabalhos/estudos sobre definição e aplicação de informações sobre perfis profissionais e comportamentais em recrutamento e seleção, desenvolvimento e retenção de colaboradores. Para a realização de levantamento teórico, recorreu-se a teses e livros disponíveis na área de RH e Gestão Organizacional.

### **3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A seguir é apresentada a fundamentação teórica, onde serão expostos definições de perfil profissional, competências e habilidades e relação de definição de perfil profissional com gestão de pessoas.

#### **3.1 O QUE É PERFIL**

Por perfil da mão-de-obra entende-se que seja um conjunto de informações a respeito do trabalhador e de seu vínculo empregatício que nos permitam conhecer algumas características do agregado de empregos de uma determinada região e/ou setor (Fonseca, 2001).

Segundo Marras (2009) em um processo de seleção se tem a análise comparativa de dois campos: das exigências do cargo e das características do candidato – o que faz parte do perfil.

Em estudo de perfil realizado com foco em indústria do pólo automobilístico no Paraná, Fonseca (2001) aponta como “perfil mais flexível” o fato de trabalhadores possuírem qualificações mais amplas e capacidade de se adaptar a diferentes funções (manutenção, controle de qualidade, limpeza).

Segundo Matos (2010) o conjunto das características de um indivíduo determina o seu temperamento, compõe o seu perfil, e, de certa forma, torna previsíveis suas reações diante das situações. Segundo o autor, essas características têm uma conotação de identidade e não de virtudes ou defeitos.

Entendemos assim que o perfil profissional não é somente o que está descrito em documentos como descrição de vaga ou função, já que estas são informações relacionadas à vaga que a empresa oferece. O perfil é mais do que isto, relaciona-se com características inerentes ao candidato/colaborador e informações que podem ser buscadas pelos recrutadores em um processo seletivo, ou servir como parâmetro para ações de motivação, criação de metodologia de treinamentos e outras ações para colaboradores já contratados.

Identificar essas características no ser humano foi uma das maiores realizações de Marston. Ele utilizou o mecanismo de projeção refletido na maior e mais poderosa fonte de expressão, a palavra, para decodificar o comportamento humano (Matos, 2010).

### 3.2CHA - CONHECIMENTOS – HABILIDADES – ATITUDES

De acordo com Matos (2010), McClelland propôs em 1973 que se procurasse identificar fatores que fossem, de fato, capazes de predizer bom desempenho e sucesso profissional, e chamou estes fatores de Competências. Ele afirmava que testes de conhecimentos, formação acadêmica, títulos e demais instrumentos usados para orientar processos seletivos não eram bons indicadores para que se pudesse predizer nem um bom desempenho nem sucesso profissional e que o uso desses parâmetros conduzia a resultados enviesados, em que vários tipos de preconceitos em relação ao gênero, raça e grupo social distorciam o resultado do processo (Matos, 2010).

O conceito de competência é pensado como um conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) que justificam um alto desempenho profissional. A competência das pessoas passa a não ser vista unicamente pelo viés da inteligência, mas se fundamenta nesses três grandes pilares (Matos, 2010).

- Conhecimentos aplicados (saber) – isto é, cognição, conhecimentos técnicos, escolaridade, cursos - “ato ou efeito de apreender intelectualmente, de perceber um fato ou uma verdade; cognição, percepção”.
- Habilidades (saber fazer) – capacidade efetiva de, com o apoio dos conhecimentos e comportamentos, colocar em prática uma ação - “dotado de habilidade e rapidez; destro, ligeiro, ágil”.
- Atitudes (querer fazer) - vontade de realizar algo, maneira como o corpo está posicionado; pose, posição, postura; posição assumida, orientação, modo ou norma de proceder”.

Segundo Brovoner Neto (2011) o ideal para a empresa é encontrar o candidato que tenha entre suas competências aquele que se encaixa perfeitamente nas exigências do cargo. Entretanto, nem sempre as organizações conseguem atingir plenamente esta meta. Sendo assim, seleciona-se o candidato mais próximo do que se deseja, procurando adequá-lo à função que será exercida.

### **3.3 CLIMA ORGANIZACIONAL E ASPECTOS PSICOLÓGICOS**

Segundo Chiavenato (2008) toda organização possui um Clima Organizacional constituído pelo meio interno, uma atmosfera psicológica própria de cada organização. O Clima Organizacional está relacionado com o moral e a satisfação daquilo que os colaboradores têm por necessidades, podendo ser: saudável ou doentio, quente ou frio, negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório. Está sujeito ao estado em que cada membro se sente em relação à empresa.

Com relação aos aspectos psicológicos, atualmente as empresas buscam o profissional que desenvolva uma inesgotável capacidade de adaptação a toda gama de situações que possa vivenciar e que consiga enxergar no novo a sua motivação para vencer, que veja obstáculos como desafios a serem transpostos, e não como empecilhos à sua trajetória (GODOY E NORONHA, 2005). Esta busca exige dos gestores habilidades para buscar ou desenvolver/reter este tipo de profissional, capaz e motivado para assegurar a competitividade da empresa. Neste sentido, principalmente no setor de logística, cabe avaliar o comportamento do colaborador com relação a trabalho sob pressão, buscando atingir metas e fornecer resultados e analisar este perfil junto a informações sobre clima organizacional, pois muitas vezes o colaborador pode estar mais aberto e preparado para este tipo de trabalho em empresas com clima organizacional saudável.

#### 4. METODOLOGIA

Este estudo partiu de uma pesquisa bibliográfica sobre o tema estudado. Para levantamento de dados escolheu-se a abordagem quali-quantitativa, pois possibilita o conhecimento e investigação ampla do perfil profissional. Foi utilizado como instrumento de coleta de dados um questionário contendo 17 perguntas, sendo 12 abertas e 5 fechadas, a fim de identificar o perfil socioeconômico, competências/habilidades, clima organizacional (basicamente) e informações básicas psicológicas dos empregados do quadro efetivo atual da empresa.

A amostra foi composta de 151 colaboradores efetivos da empresa no mês de setembro de 2013 e não foi necessário identificar-se para preencher. O questionário foi dividido em grupos de questões da seguinte maneira (conforme figuras 1 abaixo):

##### **GRUPO 1 - Informações básicas – funcional**

###### QUESTÕES MÚLTIPLA ESCOLHA (FECHADAS)

- Função
- Setor onde trabalha dentro da empresa
- Turno de trabalho
- Tempo de empresa

Com estas questões será levantado as informações de identificação funcional dos colaboradores, em qual setor trabalham, a quanto tempo estão na empresa traçaremos paralelos na análise dos demais dados coletados e *turnover*.

##### **GRUPO 2 – Informações sociais**

###### QUESTÕES MÚLTIPLA ESCOLHA (FECHADAS)

- Sexo
- Idade
- Estado civil
- Número de filho

Com estas informações serão coletados dados para saber quem é o colaborador e forneceremos dados para orientar ações motivacionais base para recrutamento e seleção, pois saberemos quem é o colaborador que estamos contratando com maior frequência.

### **GRUPO 3 – Informações CHA – Competências, Habilidades, Atitude**

#### **QUESTÕES MÚLTIPLA ESCOLHA (FECHADAS)**

- Escolaridade
- Experiência anterior em outras áreas: tempo e qual área
- Experiência anterior em logística
- Atitude: dependente, intermediário ou proativo

As respostas para estas questões trarão dados importantes para processos de treinamento e desenvolvimento e também recrutamento e seleção.

Para a questão aplicada a identificação de perfil relacionado à atitude, apresentamos 5 questões de múltipla escolha, sendo que uma delas identificava o perfil pró ativo, outra identificava o perfil dependente (sabe ouvir, mas precisa de acompanhamento constante) e as outras 3 identificavam o perfil intermediário, que é aquele que é equilíbrio entre o perfil pró ativo e o perfil dependente (orientado para flexibilidade e disponibilidade).

### **GRUPO 4 – CLIMA ORGANIZACIONAL E PERFIL PSICOLÓGICO**

#### **QUESTÕES ABERTAS**

- Objetivo profissional para os próximo 2 anos
- Objetivo pessoal para os próximos 2 anos
- O que mais gosta no trabalho
- O que menos gosta no trabalho
- Perfil comportamental (trabalho sob pressão, metas e resultados)

As respostas para estas questões devem trazer dados mais aprofundados sobre os colaboradores, relacionados principalmente a ações motivacionais e sugestões para alterações simples no pacote de benefícios da empresa ou alterar itens que a empresa julgava ser importante.

Para as questões abertas, tabulamos as respostas em grupos para facilitar a visualização e direcionar ações mais efetivas. Contudo, criamos grupos bem distintos para que os resultados sejam fiéis às respostas colocadas pelo colaborador. Por este motivo os gráficos criados para as questões abertas são um

pouco maiores do que aqueles criados para as questões fechadas. Conforme citado, os resultados serão apresentados na forma de gráficos. Para evidenciar o perfil em cada um dos grupos de questões será considerado o maior percentual de respostas. Quando o segundo colocado for superior a 20% também será considerado parte do perfil.

Figura 1: Formulário de pesquisa

INFORMAÇÕES BÁSICAS - FUNCIONAL					
FUNÇÃO:	<input type="checkbox"/> Aux. Operacional <input type="checkbox"/> Conferente <input type="checkbox"/> Assistente administrativo / Inspetor <input type="checkbox"/> Analista / Técnico <input type="checkbox"/> Liderança - Líder, coordenador, supervisor ou gerente <input type="checkbox"/> Operador de empilhadeira <input type="checkbox"/> Operador de máquina				
SETOR:	<input type="checkbox"/> Recebimento e Ressuprimento <input type="checkbox"/> Linha de Separação - PBL, Aframe, Conferência, Expedição, fechamento, formação <input type="checkbox"/> PCP / Qualidade <input type="checkbox"/> Administrativo - RH, financeiro, SHE				
TURNO:	<input type="checkbox"/> Primeiro <input type="checkbox"/> Segundo <input type="checkbox"/> Administrativo				
TEMPO DE EMPRESA:	<input type="checkbox"/> 01 a 03 meses	<input type="checkbox"/> 03 a 06 meses	<input type="checkbox"/> 06 a 12 meses	<input type="checkbox"/> mais de 1 ano <input type="checkbox"/> mais de 2 anos	
INFORMAÇÕES SOCIAIS					
SEXO	<input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino				
IDADE	<input type="checkbox"/> 18 a 20 anos	<input type="checkbox"/> 21 a 25 anos	<input type="checkbox"/> 25 a 30 anos	<input type="checkbox"/> 30 a 40 anos <input type="checkbox"/> mais de 40 anos	
ESTADO CIVIL	<input type="checkbox"/> Solteiro(a)	<input type="checkbox"/> Casado(a)	<input type="checkbox"/> União Estável	<input type="checkbox"/> Divorciado <input type="checkbox"/> Viúvo	
FILHOS	<input type="checkbox"/> Sem filhos	<input type="checkbox"/> 1 filho	<input type="checkbox"/> 2 filhos	<input type="checkbox"/> 3 filhos <input type="checkbox"/> 4 ou mais filhos	
INFORMAÇÕES CHA - COMPETÊNCIAS, HABILIDADES, ATITUDES					
ESCOLARIDADE	<input type="checkbox"/> Fundamental Completo	<input type="checkbox"/> Médio Completo	<input type="checkbox"/> Superior Completo	<input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> Pós Graduação	
EXPERIÊNCIA ANTERIOR EM OUTRAS ÁREAS	<input type="checkbox"/> nenhuma <input type="checkbox"/> até 01 ano <input type="checkbox"/> mais de 01 ano <input type="checkbox"/> mais de 2 anos QUAL ÁREA? _____				
EXPERIÊNCIA ANTERIOR EM LOGÍSTICA	<input type="checkbox"/> nenhuma <input type="checkbox"/> até 01 ano <input type="checkbox"/> mais de 01 ano <input type="checkbox"/> mais de 2 anos				
ACHO MAIS IMPORTANTE PARA MINHA FUNÇÃO	<input type="checkbox"/> Treinamento inicial e periódico	<input type="checkbox"/> Procedimentos claros e disponíveis (mural, briefing, etc)	<input type="checkbox"/> Acompanhamento do líder ou pessoas que tirem dúvidas	<input type="checkbox"/> Ser pró ativo e buscar a informação - acho bom ser assim	<input type="checkbox"/> Trabalho em equipe - é difícil fazer as coisas sem ninguém ajudando
OUTRAS INFORMAÇÕES					
DESCREVA RESUMIDAMENTE UM OBJETIVO <u>PROFISSIONAL</u> PARA OS PRÓXIMOS 2 ANOS					
DESCREVA RESUMIDAMENTE UM OBJETIVO <u>PESSOAL</u> PARA OS PRÓXIMOS 2 ANOS					
O QUE VOCÊ <u>MAIS</u> GOSTA NO SEU TRABALHO? Descreva RESUMIDAMENTE					
O QUE VOCÊ <u>MENOS</u> GOSTA NO SEU TRABALHO? Descreva RESUMIDAMENTE					
QUAL A SUA OPINIÃO SOBRE TRABALHO COM METAS E RESULTADOS, ALGUMAS VEZES SOB PRESSÃO?	<input type="checkbox"/> Me adapto bem a qualquer situação, gosto de desafios <input type="checkbox"/> Indiferente - nem gosto, nem desgosto <input type="checkbox"/> Não é fácil para mim				

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os Resultados para cada grupo de questões serão apresentados na forma de gráfico em colunas, com ordem decrescente de percentual.

### 5.1 IDENTIFICAÇÃO FUNCIONAL

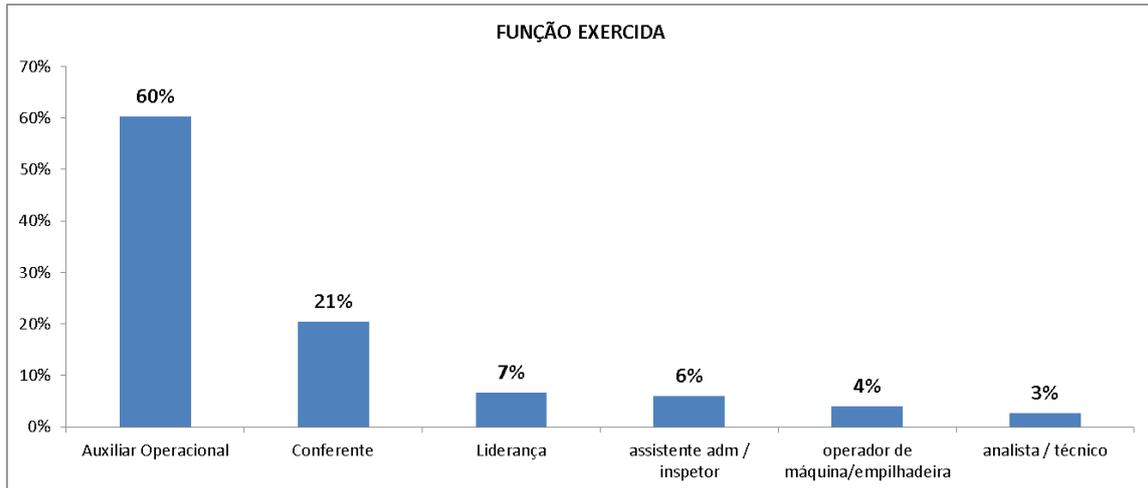


Gráfico 1: função exercida x percentual de colaboradores

Foi verificado que 60 dos colaboradores efetivos trabalham na função de auxiliar operacional. Na somatória, verificamos que 85% do quadro efetivo atual está em funções operacionais.

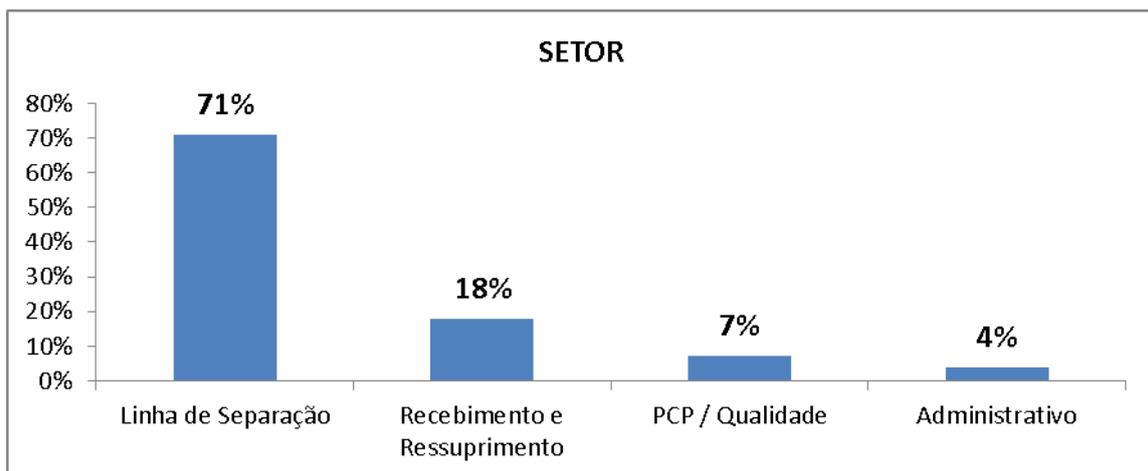


Gráfico 2: setor onde desempenham a função x percentual de colaboradores

Foi verificado que 89% exercem sua função em área operacional (produção) e 11% pertencem às áreas de suporte.

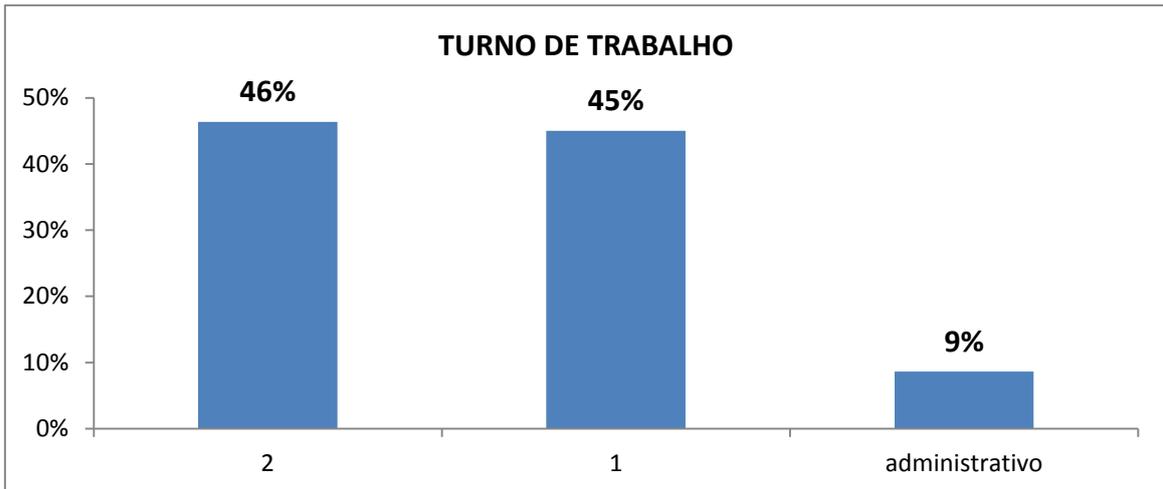


Gráfico 3: turno de trabalho x percentual de colaboradores

Foi verificado que 91% do quadro efetivo trabalha em turnos, de segunda a sábado e 9% trabalha em horário administrativo, de segunda e sexta-feira.

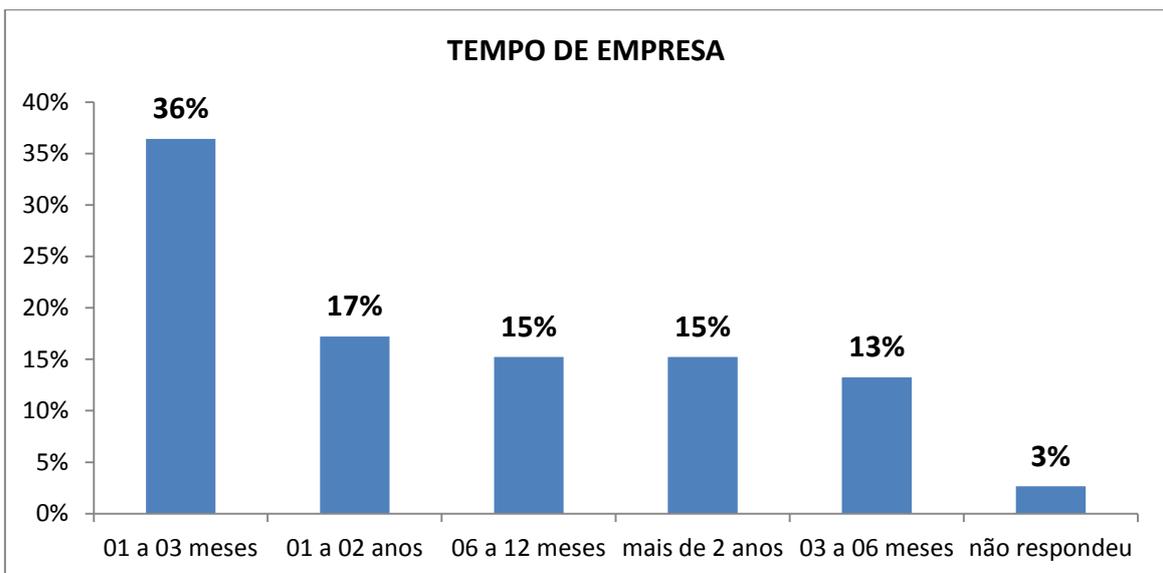


Gráfico 4: tempo de empresa x percentual de colaboradores

Das informações de identificação, esta talvez a informação de tempo de empresa seja a mais importante para direcionar ações. Foi verificado que 36% do quadro efetivo da empresa tem a 01 a 03 meses de efetivação, o que nos leva a supor que a empresa tem oportunidades relacionadas a controle de *turnover*, seja por fatores externos (concorrência por exemplo) ou fatores internos. Dentro do perfil social faremos uma comparação relacionada a tempo de casa *versus* faixa etária.

## 5.2 PERFIL SOCIAL

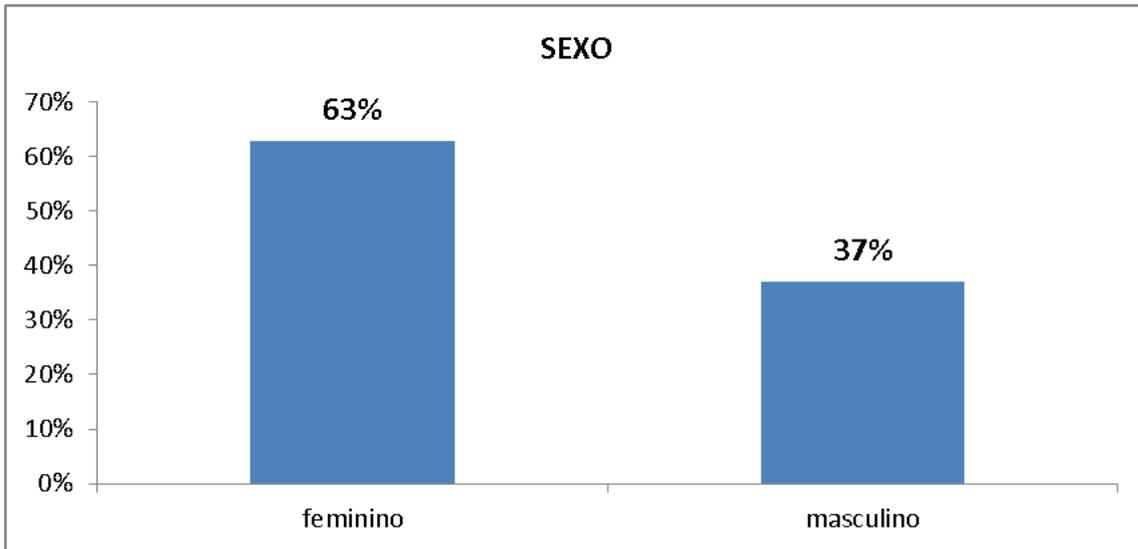


Gráfico 5: Sexo x percentual de colaboradores

O setor que mais absorve os empregados é a linha de separação, composta em sua maioria por mulheres.

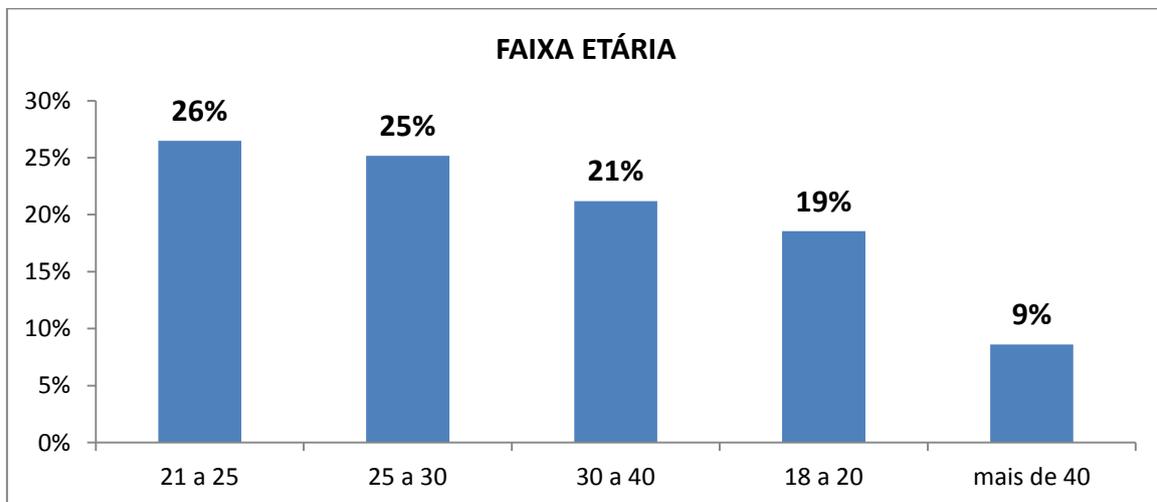


Gráfico 6: faixa etária x percentual de colaboradores

Foi verificado que 51% dos colaboradores são jovens, com idade entre 21 e 30 anos. Comparando os dados, verificamos que entre a faixa etária mais jovem (18 a 25 anos) o tempo de empresa é menor, sendo que grande parte tem de 01 a 03 meses de efetivação. Já entre os colaboradores de 30 a 40 anos o tempo aumenta, sendo que a maioria tem mais de 01 ano de empresa, conforme gráfico abaixo:

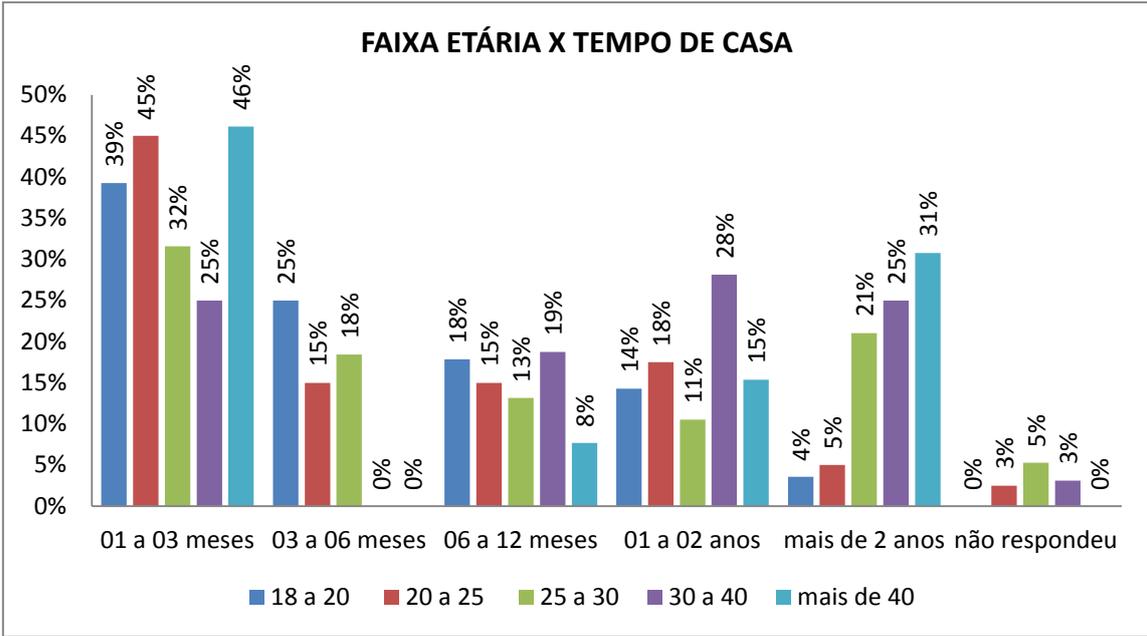


Gráfico 7: Faixa etária x tempo de casa

Este resultado mostra uma possível causa para o *turnover*, que é a contratação de jovens com idade entre 21 a 30 anos. A empresa pode direcionar ações motivacionais e/ou de treinamento específicas para retenção destes colaboradores ou direcionar seu processo de recrutamento e seleção para a faixa etária dos 30 aos 40 anos.

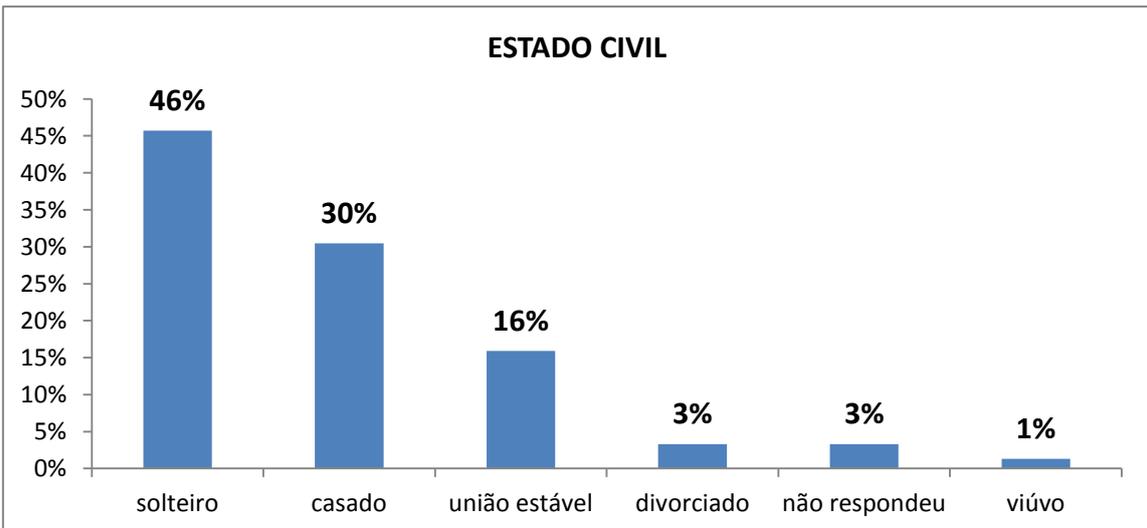


Gráfico 7: estado civil x percentual de colaboradores

Foi verificado que 46% dos colaboradores são solteiros. No entanto, se somarmos o percentual de casados com união estável – aqueles que vivem com companheiro(a) – também temos um percentual de 46%.

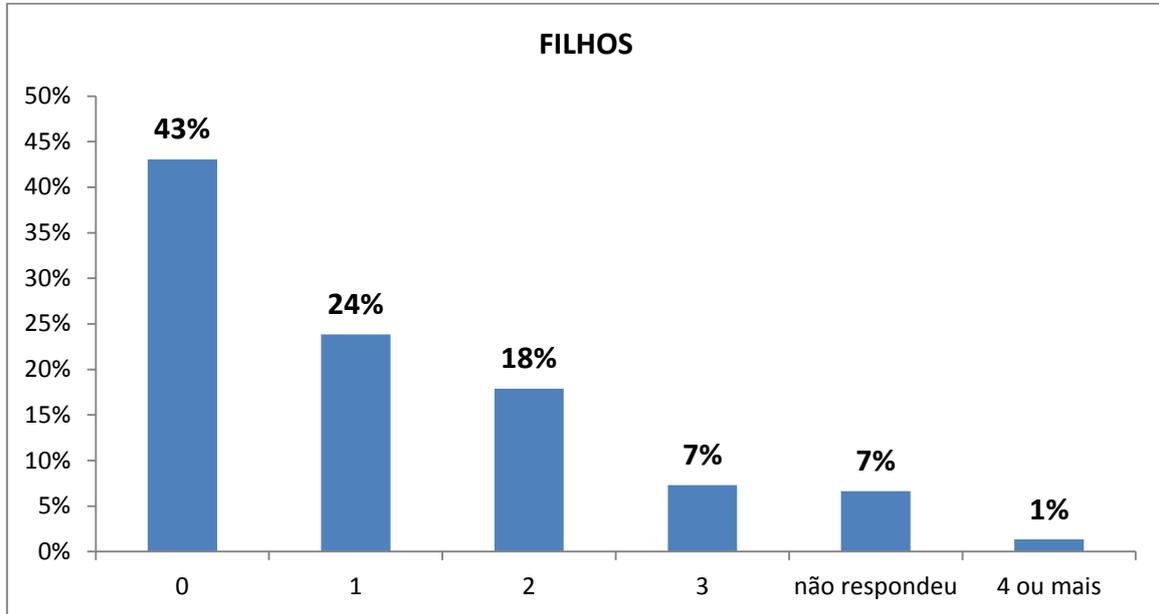


Gráfico 8: número de filhos x percentual de colaboradores

Foi evidenciado que 43% dos colaboradores não tem filhos.

### 5.3 PERFIL CHA – COMPETÊNCIAS, HABILIDADES E ATITUDE

#### COMPETÊNCIAS

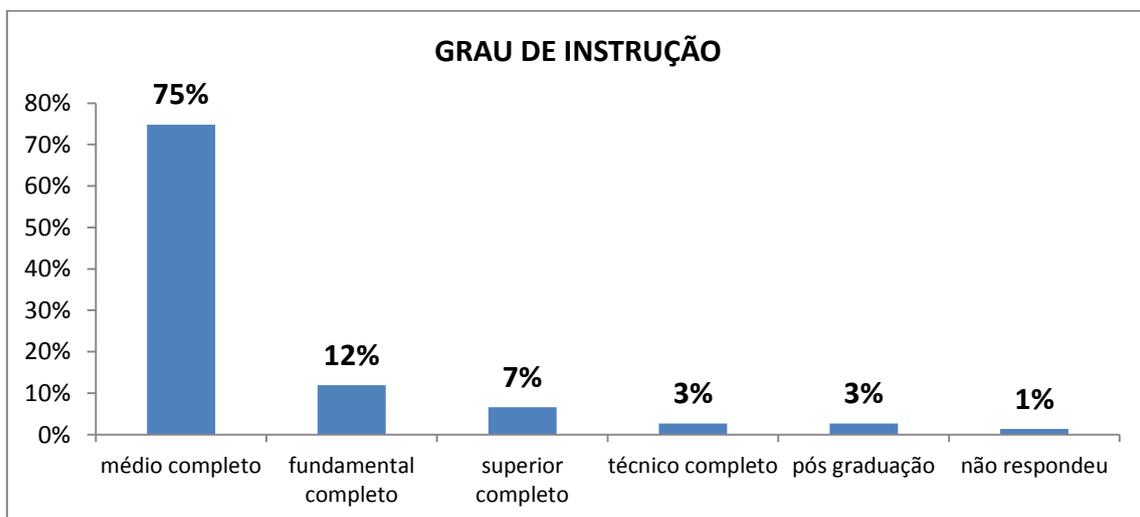


Gráfico 9: grau de instrução máximo x percentual de colaboradores

Verificamos que 75% dos colaboradores tem grau máximo de instrução médio completo. Para os colaboradores com nível técnico, superior ou pós graduação verificamos que 64% são da liderança. Verificamos também que 90% da equipe de liderança tem superior completo ou pós graduação, conforme gráficos abaixo:

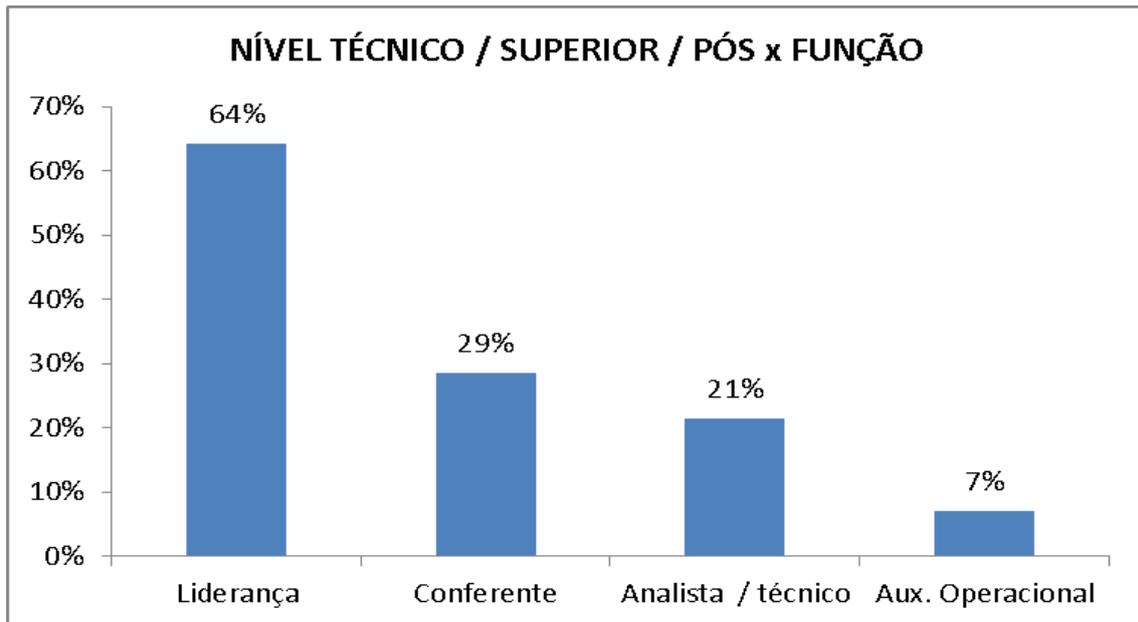


Gráfico 10: nível específico x função – percentual

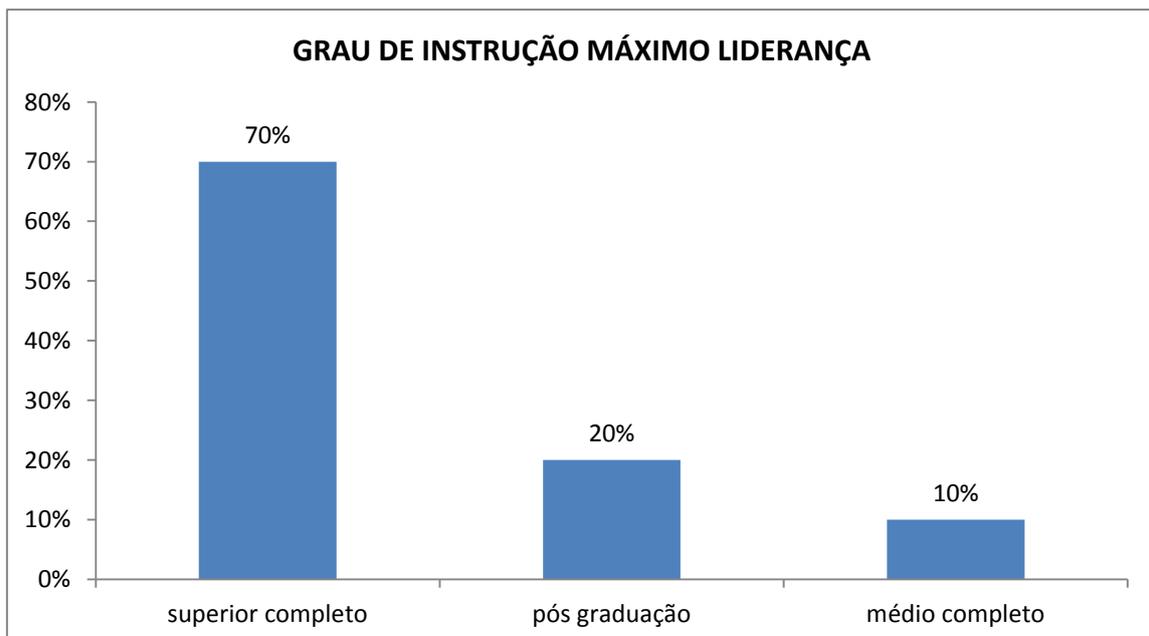


Gráfico 11: grau de instrução máximo liderança

Para estes casos, a empresa pode verificar se os resultados apresentados estão de acordo com a descrição de cargos implementada pelo setor de RH e direcionar ações para alteração destas descrições (de acordo com a necessidade) ou incluir em pacote de benefícios ou ações motivacionais itens relacionados a formação (bolsas de estudos, descontos em instituições de ensino superior) de acordo com a descrição de cargos implementada.

## HABILIDADES

### TEMPO DE EXPERIÊNCIA EM LOGÍSTICA E OUTRAS ÁREAS

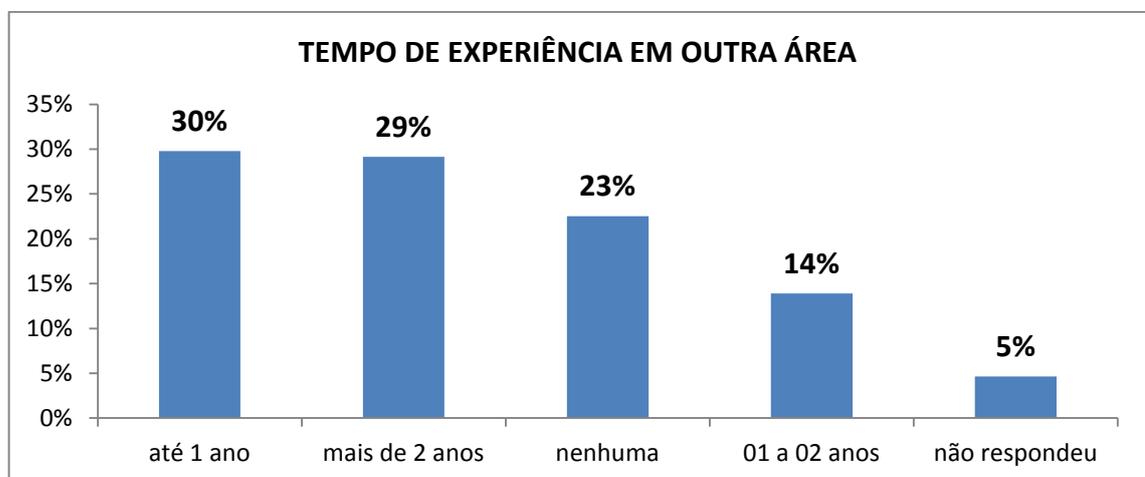


Gráfico 12: Tempo de experiência em outra área (que não logística)



Gráfico 13: área em que possui experiência anterior

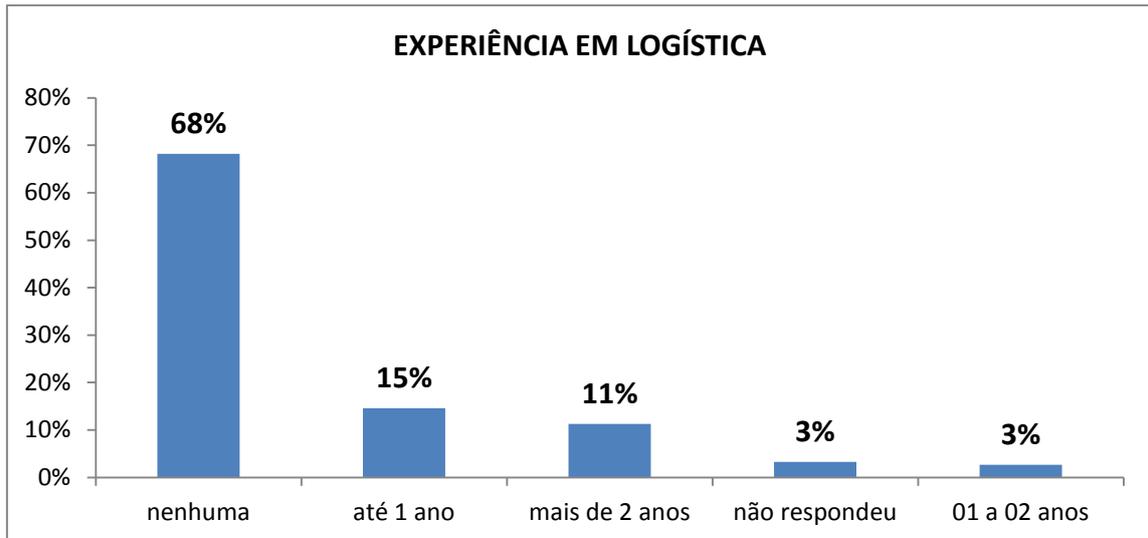


Gráfico 14: tempo de experiência anterior em logística

Foi possível evidenciar que 24% dos colaboradores não possui experiência em outras áreas e que 68% não possuía experiência anterior na área de logística. Neste caso, sugerimos que nos treinamentos iniciais a empresa faça um *overview* sobre o setor de logística, tratando do histórico do mesmo e dados referentes a empresa. Além disso, os treinamentos iniciais devem ser bem planejados e a descrição de cargos e processo de recrutamento devem estar compatíveis com esta realidade. Por outro lado, verificamos que 73% dos colaboradores possui experiência em outro setor e deste, 31% é na área de produção / industrial.

## ATITUDE

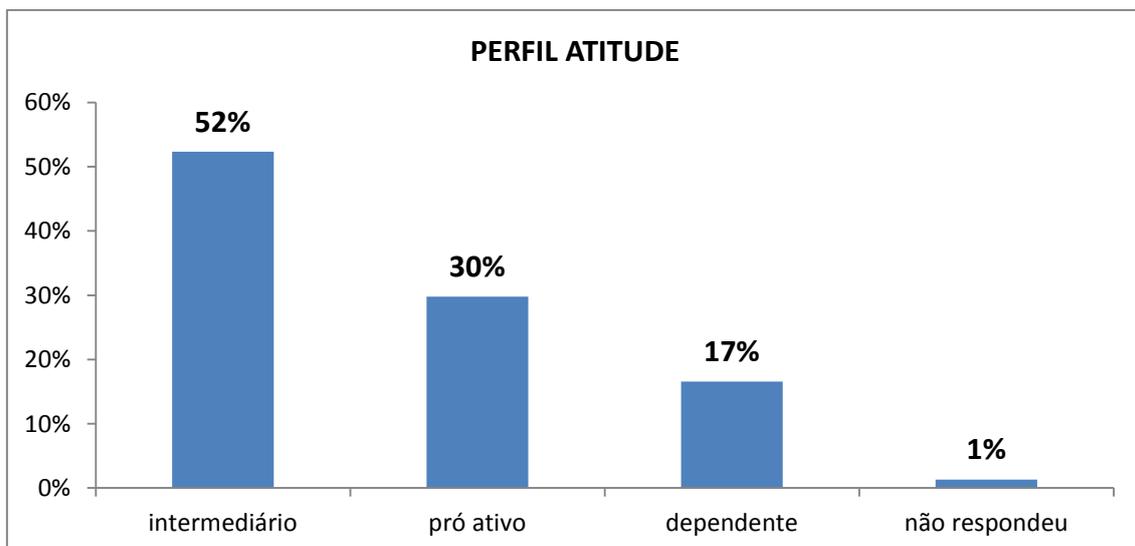


Gráfico 15: Perfil Atitude

Nesta questão, foi verificado que 52% dos colaboradores selecionou uma das 3 questões que orientam para o perfil intermediário, ou seja, aquele que é equilíbrio entre o perfil proativo e o perfil dependente, orientado para flexibilidade e disponibilidade, mas que necessita de treinamento, informações disponíveis e colaboração da equipe de trabalho.

#### 5.4 INFORMAÇÕES SOBRE OBJETIVOS PESSOAIS E PROFISSIONAIS PARA OS PRÓXIMOS 2 ANOS

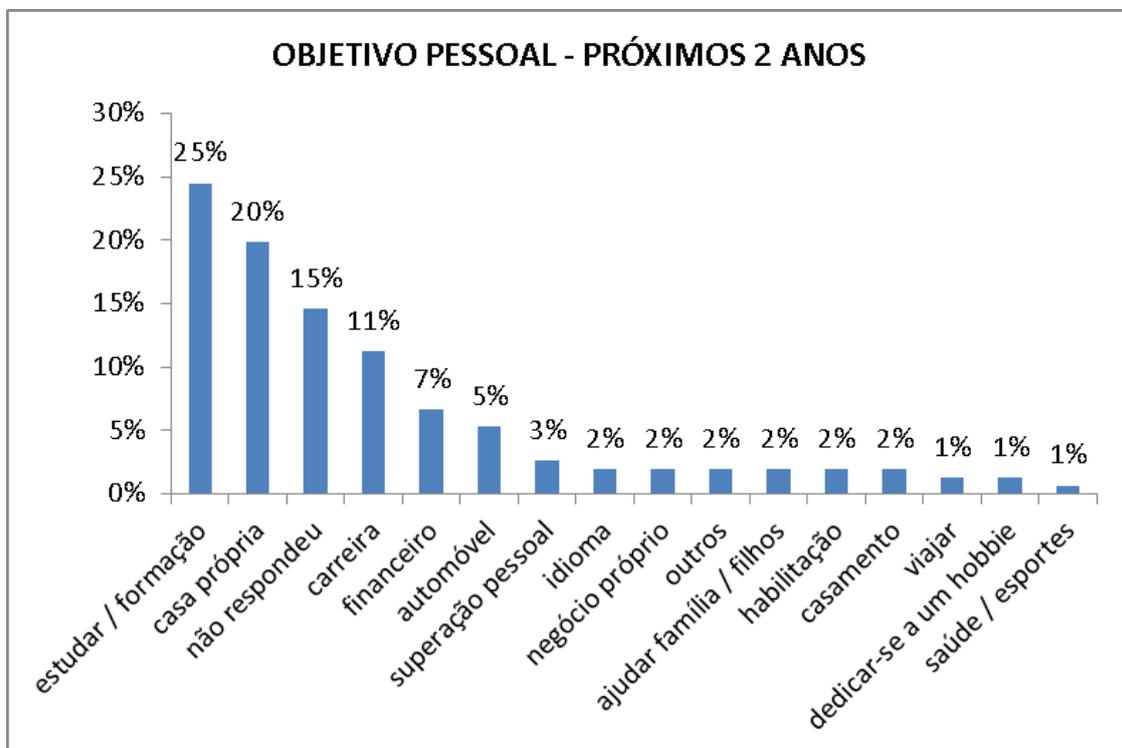


Gráfico 15: Objetivos pessoais para os próximos 2 anos

Esta foi uma das questões abertas do questionário, e por este motivo tivemos gama maior de estratificação. Além disso, como se trata de questões importantes para ações motivacionais e avaliação de pacote de benefícios, procuramos classificar as respostas em grupo mantendo a diversidade das respostas. Por outro lado, apesar da grande variedade de respostas, verificamos que 25% dos colaboradores tem os estudos como objetivo principal para os próximos 2 anos (inclui formação, cursos de especialização, idiomas, cursos profissionalizantes e outros). Outro ponto que chamou a atenção, foi que 20% tem como objetivo pessoal a compra da casa própria ou finalização de obras.

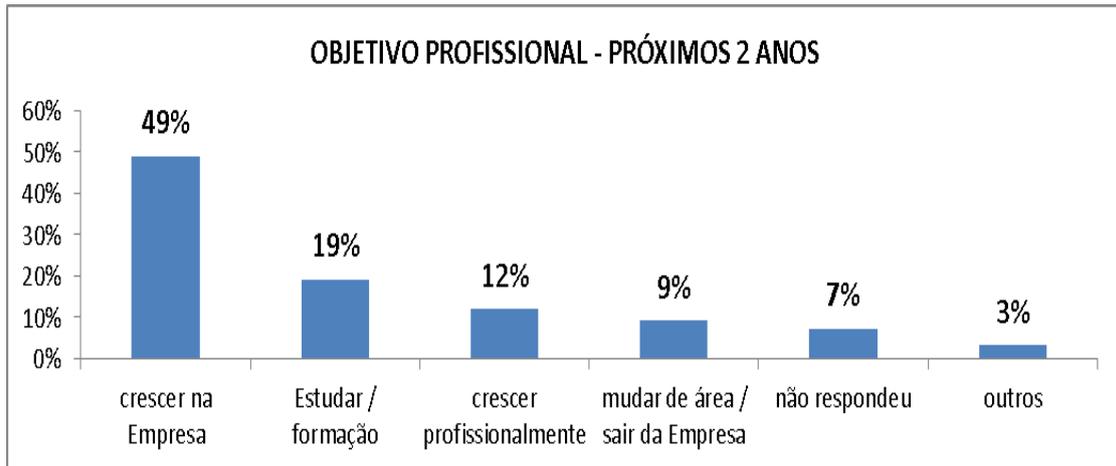


Gráfico 16: Objetivos profissionais para os próximos 2 anos

Como objetivo profissional, identificamos respostas como “crescer com a empresa”, “crescer na empresa”, “ainda estar na empresa”, “mudar para cargo de líder”, “cargo de conferente”, “ser promovido”. Todos estes casos foram classificados como “crescer na empresa” e temos um percentual significativo de 49%. Em 19% das respostas, evidenciamos “curso de logística”, “faculdade”, etc, o que classificamos como “estudar / formação”. Em 12% dos casos, o entrevistado colocou respostas como “crescer na minha área”, “crescer em outra empresa” etc, o que classificamos como “crescer profissionalmente”, não necessariamente na empresa atual.

## 5.5 PESQUISA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

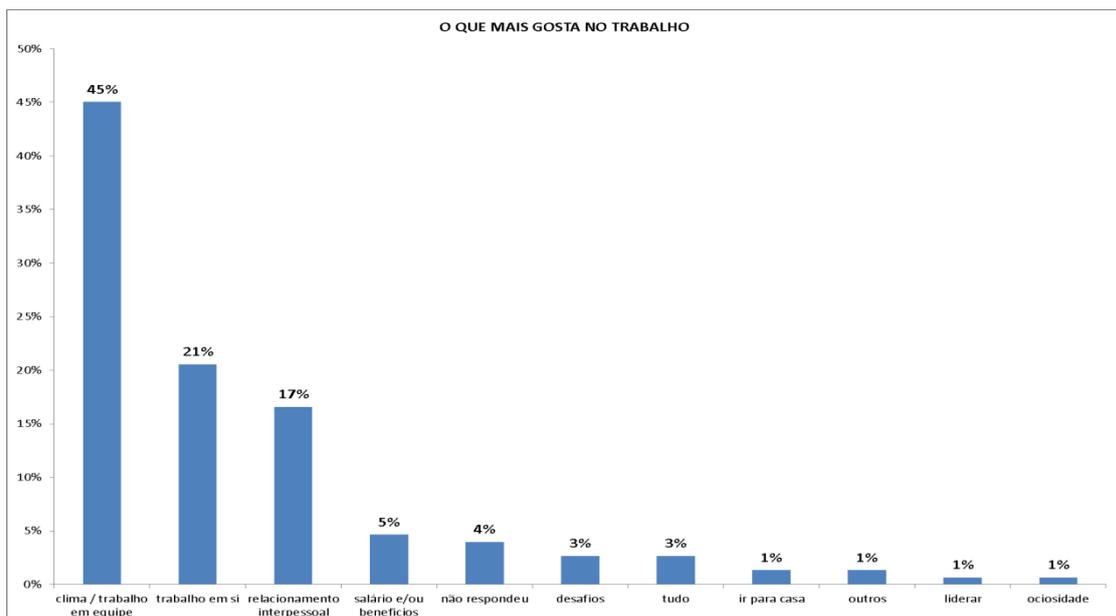


Gráfico 17: o que mais gosta no trabalho

Com o resultado desta questão, foi verificado que a empresa possui um clima organizacional positivo, pois 45% respostas incluídas nesta classificação traziam respostas como “clima da empresa”, “ambiente de trabalho”, “trabalho em equipe”, “liderança”, “jeito de trabalhar dos líderes”, “autonomia”, “organização”, “aprendizado”, “segurança”, entre outros. O Clima Organizacional é definido como uma percepção sintetizada do ambiente e da atmosfera da empresa, trazendo consequências no desempenho, nos padrões de interação entre as pessoas, na satisfação com o trabalho e a empresa e nos comportamentos que geram absenteísmo e rotatividade (BOWDITCH, J. L; BUONO, A. F. *apud* OLIVEIRA, D.; CARVALHO, R. J.; ROSA, A. C. M. 2012).

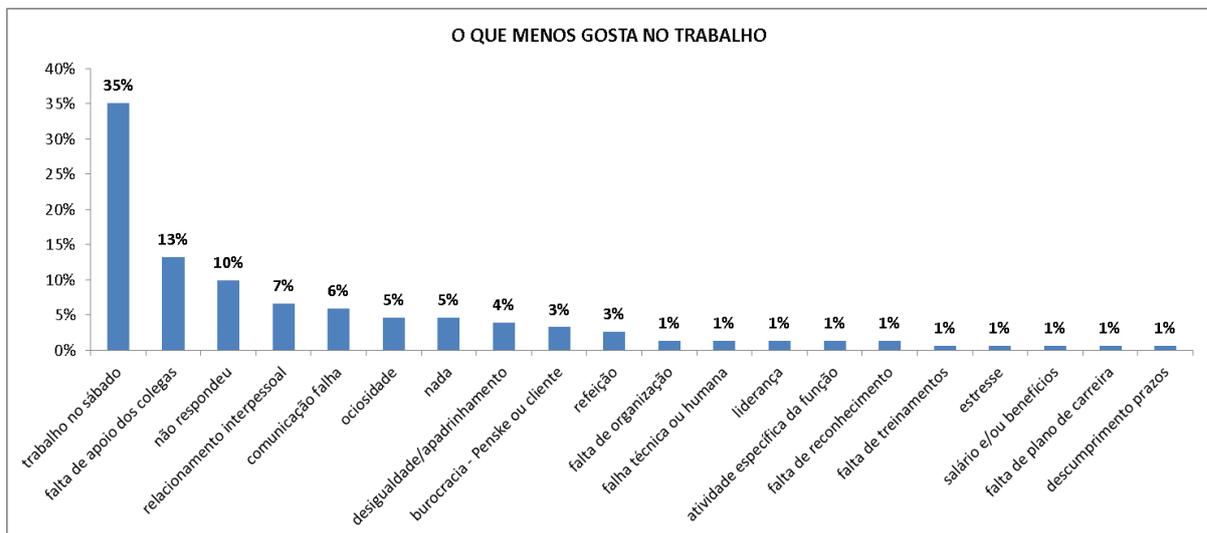


Gráfico 18: o que menos gosta no trabalho

Nesta questão temos como destaque um item que não está relacionado ao clima organizacional, mas sim com as relações de trabalho estabelecidas em contrato com o colaborador. Como se trata de exigência do cliente do operador logístico, é pouco passível de alteração. Neste caso, seria ideal que a empresa colocasse ênfase neste ponto desde o início do contrato, deixando claro que é uma exigência de relação de trabalho. Outro dado importante é que 74% dos 53 colaboradores que responderam que “menos gostam” do trabalho aos sábados, pertence ao segundo turno de trabalho, conforme gráfico abaixo.

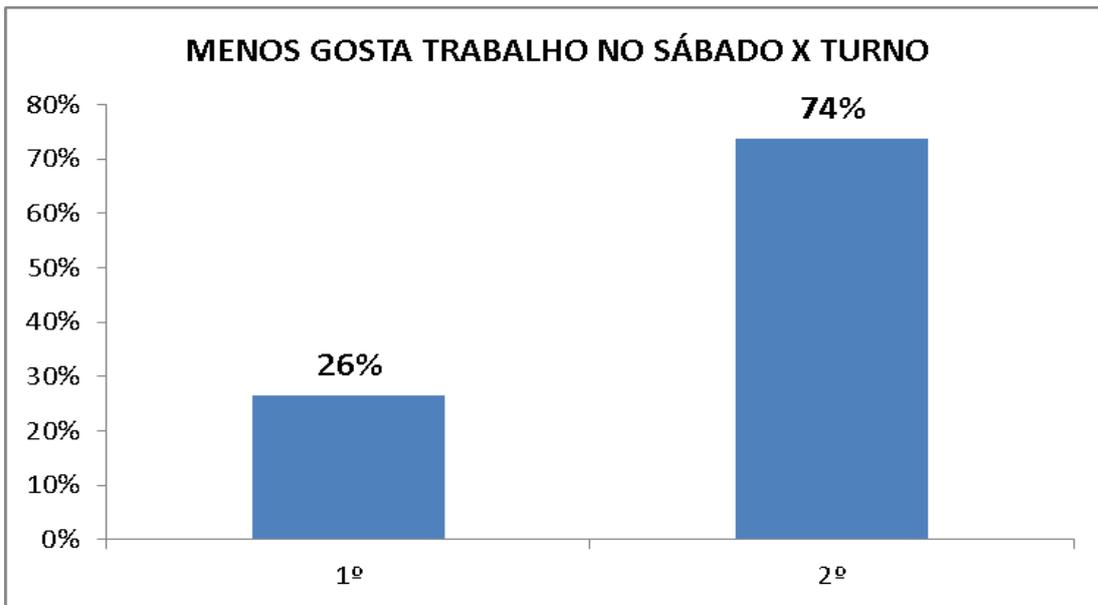


Gráfico 19: trabalho no sábado x turno

## 5.6 PERFIL PSICOLÓGICO – TRABALHO SOB PRESSÃO COM METAS E RESULTADOS

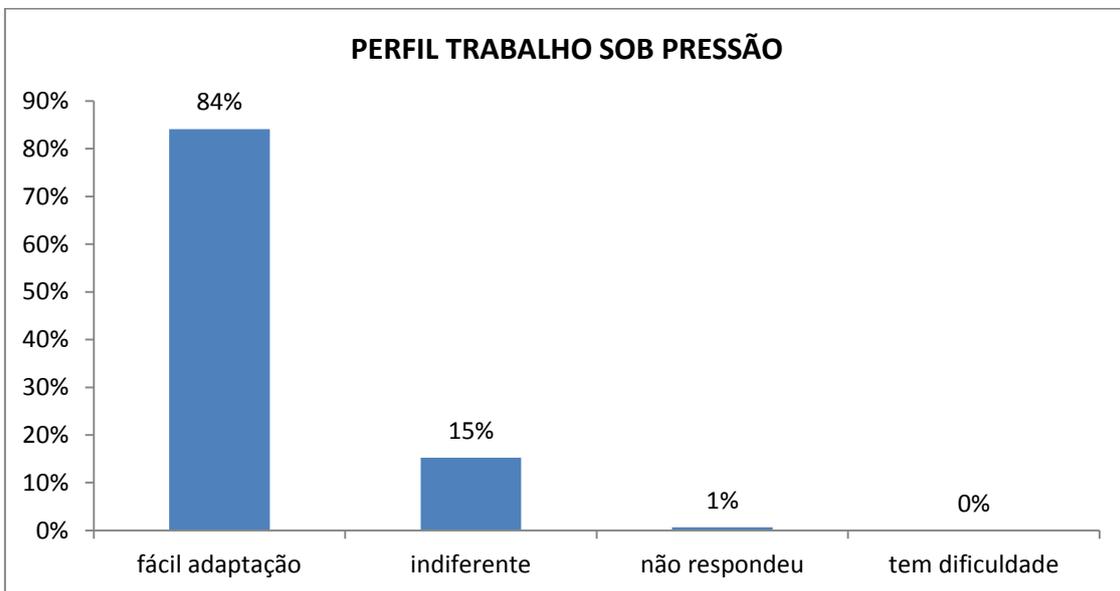


Gráfico 20: perfil trabalho sob pressão

Nesta questão, 84% dos colaboradores afirmou que tem fácil adaptação e gosta de desafios. Isso é importante para a área de logística, que tem demandas com metas desafiadoras e precisa de colaboradores preparados psicologicamente para tais desafios.

## 6. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com os resultados apresentados temos o seguinte cenário considerando a maioria dos colaboradores:

### IDENTIFICAÇÃO FUNCIONAL

- 85% dos colaboradores alocados em funções operacionais e produção .
- 15% em funções de liderança e suporte.
- 89% desempenham suas atividade somente no setor operacional.
- 91% trabalha em turnos, de segunda a sábado.
- 36% tem de 01 a 03 meses de efetivação, seguidos de 17% que tem de 01 a 02 anos. Vale mencionar que os colaboradores com idade entre 30 e 40 anos, que correspondem a 21% do total, são os que estão há mais tempo na empresa.

### PERFIL SOCIAL

- 63% dos empregados é do sexo feminino.
- 51% tem idade entre 20 e 30 anos, considerando homens e mulheres.
- 46 % são solteiros e 46% são casados ou em união estável.
- 43% não tem filhos.

### PERFIL CHA – COMPETÊNCIAS, HABILIDADES E ATITUDES

- **Competência**

75% tem ensino médio completo como grau de instrução máximo.

- **Habilidades**

30% tem até um ano de experiência em outras áreas.

31% tem experiência anterior em setor produção/industrial.

24% não tem experiência anterior alguma em outra área .

68% não tem experiência anterior alguma em logística.

- **Atitude**

53% tem perfil de atitude considerado intermediário, equilibrado entre pró ativo e dependente: sabe ouvir, é flexível, mas precisa de treinamentos, intruções e informações claras e trabalho em equipe.

## **OBJETIVOS PESSOAIS E PROFISSIONAIS A MÉDIO PRAZO (2 ANOS)**

- Profissional: 49% quer crescer na empresa / com a empresa.
- Pessoal: 25% tem objetivo relacionado a estudos/formação e 20% tem como objetivo a compra ou reforma da casa própria.

## **CLIMA ORGANIZACIONAL**

- O que mais gosta no trabalho: 38% considerou o clima organizacional / trabalho em equipe.
- O que menos gosta no trabalho: 35% considerou o trabalho no sábado como o que menos gosta, sendo que 74% que responderam esta opção trabalham no segundo turno.

## **PERFIL PSICOLÓGICO – TRABALHO SOB PRESSÃO**

85% considera ter fácil adaptação e gostar de desafios e cumprir metas

Com o resultado apresentado de perfil profissional e social, concluímos que a empresa apresenta clima organizacional positivo. Conforme proposta deste trabalho, sugerimos algumas ações relacionadas aos setores de qualidade (formatação de treimamentos), recrutamento e seleção e direcionamento da equipe de liderança.

## **RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

- Verificar a adequação da descrição de função com o grau de instrução real de algumas funções, que não são iguais.
- Deixar claro no momento da contratação (para equipe de segundo turno) a questão do trabalho no sábado.
- Direcionar a contratação para colaboradores com faixa etária entre 30 e 40 anos ou adequar programas de treinamento e desenvolvimento para colaboradores com faixa etária entre 20 a 30 anos.
- Na integração inicial incluir treinamento específico sobre setor de logística.

## **LIDERANÇA**

- Focar em ações e dinâmicas que tratem da importância de cada um realizar sua tarefa, para que não sobrecarregue outras pessoas.
- Identificar e investir em colaboradores que afirmam que pretendem crescer na empresa e com a empresa.

## **GERÊNCIA: PACOTE DE BENEFÍCIOS E MOTIVACIONAL**

Verificar possibilidades de ampliar os programas de subsídio ao estudo e idiomas, ampliar vagas e incluir cursos na área de logística.

## **QUALIDADE**

- Considerar faixa etária dos colaboradores na preparação de treinamento.
- Considerar perfil de atitude (intermediário) nos programas de qualidade, já que eles precisam de treinamento, informações e suporte da equipe de trabalho para o que estão fazendo ou devem realizar.

Apesar de existir grande gama de estudos sobre clima organizacional, CHA (Competências, Habilidade, e Atitudes), existem poucos estudos em cada área com pesquisas (coleta de dados) e correlação entre a teoria e a prática, resultando em definição de perfis (profissional, social, competências e visão de futuro).

O principal ganho relacionado a este trabalho, é que a empresa pode pautar ações na área de RH e qualidade (uma vez que toda implementação de programas de qualidade depende de pessoas com perfis adequados ou passíveis de desenvolvimento) com base em dados reais e não em percepções ou realidade de outros locais, outras filiais ou outras empresas.

## 7. REFERÊNCIAS

BOWDITCH, J. L; BUONO, A. F. *apud* OLIVEIRA, D.; CARVALHO, R. J.; ROSA, A. C. M. **Clima Organizacional: Fator de Satisfação no Trabalho e Resultados Eficazes na Organização.** 2012. Disponível em <http://www.aedb.br/seget/artigos12/37116504.pdf>. Acessado em 18/07/13.

BROVONER NETO, M. **Análise do processo de recrutamento e seleção da empresa Gang comércio do vestuário LTDA nas lojas de Porto Alegre.** 2011. Disponível em [http://www.esade.edu.br/esade/user/file/Mayer%20B\\_%20Neto.pdf](http://www.esade.edu.br/esade/user/file/Mayer%20B_%20Neto.pdf). Acessado em 18/07/13.

CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de Pessoal: como agregar talentos à empresa.** 7ª ed. Barueri: Manole, 2009.

FONSECA, R. R. **Localização Industrial e Trabalho: Estudo Do Perfil Do Emprego no Novo Pólo Automobilístico Do Paraná.** 103f. Dissertação (Mestrado em Política Científica e Tecnológica) – Instituto de Geociências, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2001. Disponível em <http://cutter.unicamp.br/document/?code=vtls000217759>. Acessado em 20/07/2013.

GODOY, S. L; NORONHA, A. P. P. **Instrumentos psicológicos utilizados em seleção profissional.** Revista do Departamento de Psicologia - UFF, v. 17 - nº 1, p. 139-159, Jan./Jun. 2005.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.** 13ª ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MATOS, J. F. **Análise dos Aspectos Comportamentais Através da Ferramenta DISC.** 186f. Tese (Mestrado em Gestão de Empresas) - Departamento de Métodos Quantitativos - ISCTE Business School, Lisboa, 2010. Disponível em <https://repositorio.iscte.pt/handle/10071/2094>. Acessado em 18/07/13.