

MARIA HELENA DAL PRÁ

**ROTATIVIDADE: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE ÍNDICE DE
ROTATIVIDADE E CONDIÇÕES DE TRABALHO NA EMPRESA PURAS DO
BRASIL**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Administração de Pessoas do CEPPAD (Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração) do Setor de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, sob a orientação da Professora Neusa Salete Vítola Pasetto.

**CURITIBA
2005**

**Agradeço à empresa Puras do Brasil
Sociedade Anônima pela colaboração.**

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	5
	Objetivo Geral	5
	Objetivos Específicos	5
	Justificativa.....	5
2	PESQUISA BIBLIOGRÁFICA.....	6
3	METODOLOGIA.....	19
	Características da Organização	19
	Delimitação	25
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	35
5	CONCLUSÃO	36
6	RECOMENDAÇÕES	39
7	REFERÊNCIAS	41
8	APÊNDICES.....	42
	ANEXO I	45

1 INTRODUÇÃO

O tema deste trabalho é a rotatividade de pessoal na Unidade Estação Convention Center da empresa Puras do Brasil Sociedade Anônima.

“A dinâmica de entrada e saída de pessoal nas empresas, é conhecida como Rotatividade dos Recursos Humanos, Turn-over ou Flutuação”. (Pontes 2001, p. 31)

Objetivo Geral

Identificar as causas do elevado índice de rotatividade, na Unidade Estação Convention Center, da Empresa Puras do Brasil Sociedade Anônima, e estabelecer a sua relação com as oportunidades de crescimento, treinamento e a comunicação interna.

Objetivos Específicos

- a. avaliar se as oportunidades de crescimento atendem as expectativas dos colaboradores;
- b. avaliar se os treinamentos são adequados as necessidades dos colaboradores;
- c. avaliar se a comunicação interna é eficaz.

Justificativa

A razão da escolha do tema se prende ao fato de que a rotatividade é um processo oneroso para as organizações, envolve os custos trabalhistas previstos em Lei, o treinamento do substituto, as horas extras, pois, o novato normalmente não tem a mesma produtividade dos veteranos e abrange a queda da qualidade, que afeta diretamente o desempenho da organização.

2 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

Primeiramente é preciso conceituar rotatividade. Segundo ROBBINS:

“É a permanente saída e entrada de pessoal da organização, voluntária ou involuntariamente”. (ROBBINS 2002, p. 21)

“A rotatividade de pessoal é o resultado da saída de alguns funcionários e a entrada de outros para substituí-los no trabalho.” (CHIAVENATO2004, p. 86)

A rotatividade de pessoal é um fenômeno natural nas organizações. Mas quando este índice atinge níveis elevados, torna-se preocupante para os administradores, pois está diretamente ligado a eficiência da empresa. Quando um funcionário experiente deixa a empresa e é substituído por um novo, quase sempre haverá redução dos níveis de produtividade e qualidade.

A rotatividade afeta diretamente os custos da organização.

“Um índice alto de rotatividade resulta em aumento de custos para recrutamento, seleção e treinamento.” (ROBBINS 2002, p. 21)

Existe também aspectos positivos na rotatividade.

“Na verdade, se as pessoas “certas” estão deixando a empresa – os funcionários não essenciais-, a rotatividade pode ser um aspecto positivo. Ela pode criar a oportunidade para a substituição de uma pessoa de fraco desempenho por outra mais capacitada ou motivada, aumentar as chances de promoções e trazer idéias novas para a organização.” (ROBBINS 2002, p. 21)

Na maioria das organizações a rotatividade apresenta-se como um fator negativo, visto que os desligamentos são de pessoas com boa avaliação de desempenho.

“Por exemplo, um estudo realizado com 900 funcionários demissionários mostrou que 92% deles havia recebido uma avaliação de “satisfatórios” ou mais por parte de seus superiores.” (ROBBINS 2002, p. 21)

Para melhor entendimento da rotatividade nas organizações é preciso, desmembrá-lo, existe o desligamento por iniciativa da empresa e o desligamento por iniciativa do funcionário.

1. Desligamento por iniciativa do funcionário.

Ocorre quando um funcionário decide por razões pessoais ou profissionais encerrar a relação de trabalho com o empregador. A decisão de desligar-se depende de duas percepções. A primeira é o nível de insatisfação do funcionário com o trabalho. A segunda é o número de alternativas atrativas que ele visualiza fora da organização, isto é, no mercado de trabalho. O funcionário pode estar insatisfeito com o trabalho em si, com o ambiente de trabalho ou com ambos. Muitas organizações têm lançado incentivos financeiros para tornar o desligamento mais atrativo, como os Planos de Demissão Espontânea (PDE), quando pretendem reduzir o tamanho de sua força de trabalho sem se enredar nos fatores negativos associados a um corte unilateral. Esses planos envolvem o pagamento de alguns meses de salário, dependendo do tempo de casa e a extensão do benefício de assistência médico-hospitalar por alguns meses.” (CHIAVENATO 2004, p. 86)

2. Desligamento por iniciativa da organização (demissão).

Ocorre quando a organização decide desligar funcionários, seja para substituí-los por outros mais adequados às suas necessidades, seja para corrigir problemas de seleção inadequada, seja para reduzir sua força de trabalho. As mudanças efetuadas no desenho dos cargos provocam transferências, recolocações, compartilhamento de tarefas, redução de horas de trabalho e demissões de funcionários. Para reduzir o impacto dessas mudanças organizacionais, o remédio tem sido o corte de horas extras, o congelamento de admissões, a redução da jornada de trabalho, o trabalho em casa (home office) e, sobretudo, a reciclagem profissional através do treinamento contínuo e intensivo. Quando a demissão se torna indispensável, as organizações utilizam critérios discutidos e negociados com seus funcionários ou sindicatos, para evitar problemas de moral e fidelidade que afetam a produtividade, minimizar possíveis ações judiciais e assistir aos ex-funcionários na procura de empregos comparáveis no mercado de trabalho através do outplacement (recolocação profissional). (CHIAVENATO 2004, p. 86)

Existem várias fórmulas utilizadas para calcular o índice de rotatividade de pessoal. Algumas consideram as admissões, outras consideram apenas os desligamentos em relação ao número do efetivo.

“O índice de desligamentos mede a proporção dos desligamentos em relação ao tamanho da força de trabalho. A fórmula mais utilizada é o número de pessoas que se desligaram durante um determinado período de tempo (um mês ou um ano) em relação ao número médio de funcionários existente. Essa fórmula, contudo, funciona apenas em relação às saídas e não considera as entradas de pessoal na organização.” (CHIAVENATO 2004, p. 88)

$$\begin{array}{l} \text{Índice} \\ \text{De} \\ \text{Rotatividade} \end{array} = \frac{\text{Nº de funcionários desligados}}{\text{Efetivo médio da organização}}$$

Muitas vezes a rotatividade é vista pelos administradores como um problema, quando na verdade a rotatividade é a consequência de diversos fatores internos e externos.

“A rotatividade não é uma causa, mas o efeito de algumas variáveis externas e internas. Dentre as variáveis externas estão a situação de oferta e procura do mercado de RH, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos no mercado de trabalho etc. Dentre as variáveis internas estão a política salarial e de benefícios que a organização oferece, o estilo gerencial, as oportunidades de crescimento interno, o desenho dos cargos, o relacionamento humano, as condições físicas e psicológicas de trabalho. A estrutura e a cultura organizacional são responsáveis por boa parte dessas variáveis internas.” (CHIAVENATO 2004, p. 88)

Para saber quais destes fatores está causando a rotatividade, existem algumas ferramentas como a entrevista de desligamento.

“A entrevista de desligamento é realizada por um especialista em RH ou gerente de linha e abrange os seguintes aspectos:

1. Motivo que determinou o desligamento (por iniciativa da organização ou do funcionário).
2. Opinião do funcionário a respeito da empresa, do gerente e dos colegas.
3. Opinião a respeito do salário, benefícios sociais e oportunidades de progresso.
4. Opinião a respeito do relacionamento humano, moral e atitude das pessoas.
5. Opinião a respeito das oportunidades existentes no mercado de trabalho

Todos esses aspectos são registrados em um formulário de entrevista de desligamento para tratamento estatístico das causas da rotatividade na organização”. (CHIAVENATO 2004, p. 86)

Uma das causas da rotatividade apontadas com frequência é a falha no processo de recrutamento e seleção.

“O problema amplo de admitir pessoas numa organização pode ser subdividido em dois subproblemas: primeiro, é preciso assinalar que uma política de recrutamento, seleção, treinamento, socialização e destinação com vistas a obter das pessoas o melhor desempenho não assegura automaticamente que de fato são satisfeitas as necessidades e expectativas individuais com que essas pessoas vem para a organização. Assim, um dos principais dilemas da psicologia organizacional surge porque as políticas e as práticas que asseguram a eficiência organizacional podem deixar insatisfeitas as necessidades individuais, ou, o que é pior, podem criar problemas além daqueles com que as pessoas ingressaram na empresa. Os empregados podem tornar-se alienados, inseguros e ressentidos, se a organização deixa de atender às necessidades mínimas de segurança, manutenção da auto-estima e oportunidade de crescer e evoluir.” (SCHEIN 1982, p.17)

Observa-se que uma das falhas na atração de pessoas é o fato de não considerar os fatores que não estão explícitos.

“A idéia de um contrato psicológico denota que há um conjunto não explícito de expectativas atuando em todos os momentos entre todos os membros de uma organização e os diversos dirigentes e outras pessoas dessa organização. Essa idéia está implícita no conceito de função organizacional, no sentido de que cada função ou papel é basicamente um conjunto de expectativas comportamentais (Kahn e outros, 1964). O contrato psicológico implica, ademais, que cada pessoa no desempenho de determinada função, isto é, cada empregado também tem expectativas em relação a coisas tais como salários ou vencimentos, horas de trabalho, benefícios e privilégios vinculados a um emprego, garantias de não ser despedido inesperadamente, e assim por diante. Muitas dessas expectativas são implícitas e envolvem o senso de dignidade e valor da pessoa. Temos a expectativa de que as organizações nos tratem como seres humanos, nos proporcionem trabalho e recursos necessários ao atendimento de necessidades, e não aviltantes, dêem oportunidades de evoluir e aprender mais, proporcionem feedback sobre a maneira como estamos no saindo, e assim por diante. Alguns dos mais fortes sentimentos que provocam inquietação trabalhista, greves e rotatividade de empregados têm relação com violações destes aspectos do contrato psicológico, ainda que as negociações públicas, muitas vezes, tratem de questões mais explícitas, como salários, horas de trabalho, segurança do trabalho e outras.” (SCHEIN 1982, p.17)

“O contrato psicológico muda com o tempo, à medida que as necessidades das organizações mudam e as dos funcionários também.” (SCHEIN 1982, p.18)

Existem alguns critérios básicos para realização da seleção de pessoal.

Na seleção de pessoal, exigem-se os seguintes requisitos:

1. O estudo cuidadoso das exigências para a ocupação racional de um cargo (ou função).
2. A avaliação das características dos indivíduos que pleiteiam o cargo.
3. O aproveitamento dos candidatos mais bem dotados, de tal maneira que se obtenha um maior rendimento com mais eficácia. (MINICUCCI 1994, p. 120)

Uma das ferramentas mais utilizadas na seleção de pessoal é a entrevista.

“As entrevistas não são apenas largamente utilizadas mas também parecem ter um grande peso nas decisões. Seus resultados tendem a ter uma influência desproporcional no processo de seleção. O candidato que se sai mal na entrevista geralmente é cortado da seleção, independentemente de sua experiência, seus resultados em testes ou suas cartas de recomendação.” (ROBBINS 2002, p. 465)

Portanto, é preciso estabelecer algumas regras para a condução da entrevista.

“As entrevistas não estruturadas – de curta duração, causais e compostas de perguntas aleatórias provaram ser um instrumentos ineficaz de seleção. Os dados provaram ser tendenciosos e freqüentemente não tem relação com o desempenho futuro na função. Sem a estruturação, diversos vieses podem distorcer os resultados. Esses vieses podem

incluir o favorecimento de candidatos que tenham perfil semelhante ao do entrevistador, um indevido peso a informações negativas e deixar que a ordem em que as entrevistas são realizadas influencie as avaliações. O uso de um conjunto padronizado de perguntas, o emprego de um método uniforme de registro das informações e a padronização da classificação das qualificações dos candidatos podem ajudar a reduzir a variabilidade dos resultados e a melhorar a validade da entrevista como instrumento.”(ROBBINS 2002, p. 465)

Existem diversos modelos de entrevistas eficazes que podem ser utilizados para obtenção de um melhor resultados. É claro que a pessoa que for aplicar a entrevista deverá estar apta a realizá-la, do contrário a ferramenta por si só não trará bons resultados.

As questões mais importantes para o gerente se preparar para uma entrevista de seleção. (MINICUCCI 1994, p. 143)

1. Qual é o aspecto mais importante da pessoa que você pretende admitir?
2. Quais os outros aspectos importantes que também requerem atenção?
3. Como o cargo foi desempenhado no passado?
4. Por qual razão o cargo está vago?
5. Você tem uma descrição escrita do cargo?
6. Quais são as maiores responsabilidades inerentes ao cargo?
7. Qual a autoridade que você tem sobre o cargo? Como definir seus objetivos?
8. Quais são as projeções da organização para os próximos cinco anos?
9. Quais as necessidades para alcançar essas projeções?
10. Quais são as maiores forças e fraquezas da sua organização?
11. Quais são as maiores forças e fraquezas da sua área de atuação?
12. Quais são as maiores forças e fraquezas dos produtos de sua organização?
13. Como você poderia identificar sua posição competitiva diante dos concorrentes?
14. Quais são as maiores forças e fraquezas de seus concorrentes?
15. Como você visualiza o futuro de seu mercado?
16. Você tem planos para novos produtos ou serviços em sua área?
17. O que você poderia falar sobre as pessoas que se reportam a você?
18. O que você poderia falar sobre as outras pessoas em posições-chave?
19. O que você poderia falar a respeito de seus subordinados?
20. Como você definiria a sua filosofia de administração?
21. Quais são as oportunidades para os funcionários continuarem sua educação?
22. Como você está visualizando a pessoa que preencherá esse cargo?

O modelo de entrevista varia conforme o cargo, mas, existem alguns pontos comuns que devem ser abordados.

“A entrevista é composta de quatro estágios. Ela começa com a preparação, prossegue com a abertura, depois com um período de questionamento e discussão e termina com a conclusão.

1. Preparação. Antes de se encontrar com o candidato, examine a ficha ou o currículo dele. Examine também a descrição e a especificação do trabalho da posição para a qual ele está se candidatando.

Em seguida, estruture o roteiro para a entrevista. Mais especificamente, utilize as perguntas padronizadas que lhe foram entregues, ou elabore as que deseja fazer ao candidato.

Escolha perguntas que não possam ser respondidas apenas com “sim” ou “não”. Evite perguntas que indiquem a resposta desejada (como “Você diria que possui boas habilidades interpessoais?”) ou que exijam que o candidato escolha entre duas opções (como “Você prefere trabalhar sozinho ou com outras pessoas?”).

Como o melhor preditor do comportamento futuro é o passado, as melhores perguntas tendem a ser aquelas que focam as experiências prévias relevantes para o trabalho atual. Dois exemplos: “O que você fez em seu trabalho anterior que tenha demonstrado sua criatividade?”, “Em seu último emprego, qual foi a coisa que você queria muito realizar, as não conseguiu? Por que não conseguiu?”.

2. **Abertura.** Assuma que o candidato está tenso e nervoso. Se pretende ter uma idéia válida de como ele é de fato, você precisa deixá-lo à vontade. Apresente-se. Seja amigável. Comece com algumas perguntas fáceis ou frases que possam “quebrar o gelo”.

Depois que o candidato estiver relaxado, ofereça uma breve orientação a ele. Diga quais tópicos serão discutidos, quanto tempo vai durar a entrevista e avise caso vá tomar notas.

Encoraje-o a fazer perguntas.

3. **Questionamento e Discussão.** As perguntas que você elaborou durante a fase de preparação vão proporcionar um mapa geral de orientação. Certifique-se de que não deixou nenhuma de fora. Perguntas adicionais podem surgir das respostas àquelas padronizadas. Selecione algumas dessas que dêem maiores informações.

Essas perguntas adicionais devem visar a aprofundar as coisas ditas pelo candidato. Se você sentir que ele está sendo superficial ou dando respostas inadequadas, busque a elaboração. Estimule-o dizendo: “Fale mais sobre este assunto”. Para esclarecer alguma informação, você pode dizer: “Você disse que aceita fazer hora extra de vez em quando. Você pode especificar quando isso seria aceitável?” Se o candidato não responde diretamente a uma pergunta, continue fazendo-a ou parafraseando-a. Finalmente, jamais subestime o poder do silêncio em uma entrevista. Um dos principais erros cometidos por entrevistadores iniciantes é que eles falam demais. Espere pelo menos alguns segundos depois que o candidato parecer ter encerrado sua resposta. Seu silêncio pode encorajar o entrevistado a continuar falando.

4. **Conclusão.** Terminado o estágio das perguntas e discussões, você está pronto para fazer o encerramento da entrevista. Indique isso ao candidato, dizendo algo como “Bom, isso responde a todas as perguntas que eu tinha para fazer. Existe alguma coisa sobre o trabalho ou sobre nossa organização que não tenha ficado claro para você?”. Diga o que ele deve esperar em seguida. Quando ele terá uma resposta? Você vai telefonar ou mandar um comunicado por escrito? É possível que haja outras entrevistas?

Antes de considerar concluída a entrevista, escreva sua avaliação – as coisas estão vivas em sua memória. O ideal é que você tome nota ou grave as respostas do candidato e faça comentários sobre suas impressões. Agora que o candidato já foi embora, avalie com calma as respostas dele.” (ROBBINS 2002, p. 466)

Uma das coisas que devem estar bem claras na preparação da entrevista é a descrição do cargo. A partir dela algumas questões serão formuladas visando determinar o candidato mais adequado a vaga.

“Descrever um cargo significa relacionar o que o ocupante faz, como faz, sob quais condições faz e por que faz. A descrição de cargo é um retrato simplificado do conteúdo e das principais responsabilidades do cargo. Ela define o que o ocupante faz, quando faz, como faz, onde faz e por que faz.

O formato comum de uma descrição de cargo inclui o título do cargo, o sumário das atividades a serem desempenhadas e as principais responsabilidades do cargo.”(CHIAVENATO 2004, p. 207)

Após o ingresso da pessoa na organização, existem outros fatores que vão influenciar diretamente a sua permanência na organização. Dentre eles está a liderança.

“Tannenbaum define liderança como influência interpessoal numa situação, por intermédio do processo de comunicação, para que seja atingida uma meta, ou metas específicas. A liderança sempre envolve influência por parte do líder (influenciador) para afetar (influenciar) o comportamento de um seguidor (influenciado) ou seguidores numa situação.” (MINICUCCI 1994, p. 287)

Não existe um padrão de liderança melhor ou pior, existem vários modelos que se adaptam a cada situação.

“A sabedoria da liderança está em saber quando usar tal e qual método. Seu problema é, pois, aprender a variar de técnica de acordo com as diferentes condições e pessoas com as quais se defronta em seu trabalho.” (MINICUCCI 1994, p. 297)

“Por outro lado, é preciso conhecer o subordinado para poder utilizar a liderança compreensivamente. Nem todas as pessoas expressam o mesmo tipo de comportamento e a cada tipo de comportamento ou situação concomitantemente se exercerá determinado tipo de liderança.” (MINICUCCI 1994, p. 298)

A liderança também não está ligada diretamente a um cargo, ela pode ser exercida dentro dos grupos.

“Em resumo, poder-se-ia afirmar que as funções de liderança podem ser amplamente distribuídas entre os membros do grupo, mas que as funções fundamentais do líder são estabelecer, articular ou transmitir os objetivos ou tarefas básicos a serem realizados; controlar e acompanhar o progresso em busca da realização da tarefa ou do objetivo; assegurar que o grupo de subordinados se forme e se mantenha para a eficiente execução da tarefa; e suprir o que quer que esteja faltando ou seja necessário para a execução da tarefa e a manutenção do grupo.” (SCHEIN 1982, p.106)

Os grupos tem um poder relevante dentro das organizações.

“Um grupo psicológico é um conjunto de pessoas que interagem umas com as outras, são psicologicamente conscientes umas das outras, e percebem-se como um grupo.” (SCHEIN 1982, p.114)

“Pessoas juntas por si só não formam um grupo. Há famílias que vivem juntas mas não convivem juntas. O grupo forma um sistema aberto de interação. Há operários que trabalham juntos numa mesma seção, mas não formam um grupo.” (MINICUCCI 1994, p. 332)

As características de um grupo podem ser verificadas, quando os participantes se reúnem:

- a) por uma razão comum;
- b) desenvolvendo papéis;
- c) desenvolvendo simpatias, apatias e antipatias;
- d) desenvolvendo normas e valores.
- e) Elaborando componentes normativos que passam a exercer ação uns sobre os outros;

Formando uma estrutura organizacional. (MINICUCCI 1994, p. 333)

A formação de grupos dentro das organizações vão além das atividades dentro da empresa, está também diretamente ligada as necessidades de associação.

“Mas devido ao fato de que é a totalidade da pessoa que realmente comparece ao trabalho ou faz parte da organização, e porque as pessoas têm necessidades que vão além daquelas necessidades mínimas referentes à execução de sua tarefa, elas procuram satisfazer algumas dessas necessidades através do desenvolvimento de uma série de relacionamentos com os outros membros da organização.” (SCHEIN 1982, p.115)

Este poder dos grupos, quando considerado pelas organizações, pode ser direcionado para atender também aos objetivos organizacionais.

“Se as organizações podem ser estruturadas de tal modo que as forças psicológicas dos grupos atuam de maneira congruente com as metas da organização, é maior a possibilidade de se aumentar a eficiência organizacional a longo prazo e atender as necessidades individuais.” (SCHEIN 1982, p.120)

A dinâmica dos grupos é muito complexa, porém, considerando o indivíduo como componente do grupo, entendê-lo e atender as suas necessidades, facilitará o desenvolvimento grupal. Com ações práticas desenvolvendo o indivíduo, a organização estará favorecendo o grupo.

“Provavelmente o fator dinâmico mais importante que influencia a integração das necessidades do indivíduo e da organização é o grau em que os líderes e membros desenvolvem sensibilidade e capacidade de dirigir o processo grupal. Por exemplo, os líderes e os membros precisam aprender como é difícil realmente ouvir uma outra pessoa e empatizar com ela; como a falta de respeito e a desconfiança podem surgir da incapacidade de ouvir; como no início da vida do grupo os membros provavelmente se preocupam mais com as necessidades individuais de identidade, segurança, atenção e status, e por isso não conseguem prestar atenção às necessidades dos demais; como a preocupação com as necessidades emocionais no início da vida do grupo torna difícil o

trabalho construtivo numa tarefa formal; como a estruturação precoce do grupo ou a pressão prematura do líder exigindo a produção do grupo podem levar a soluções precárias porque o grupo não está psicologicamente preparado pra trabalhar numa tarefa; como os fatores relativos à tarefa do grupo e à manutenção do grupo têm de ser equilibrados na vida de um grupo para que a tarefa seja bem executada; e como os diferentes estilos de tomada de decisão, como votar ou obter consenso, criam soluções mais ou menos eficientes para as tarefas. Estes e muitos outros tipos de problemas são crônicos para qualquer grupo, mas os membros e os líderes freqüentemente não têm consciência nem do problema nem do fato de que, mediante treinamento, esses problemas podem ser superados." (SCHEIN 1982, p.127)

O grupo também pode tornar o indivíduo mais satisfeito com o trabalho.

"Muitos trabalhos que se apresentam como desinteressantes, rotineiros e desmotivadores levam o indivíduo a realiza-los pelo estímulo que recebe do grupo. Este poderá fornecer o ambiente de que necessita o indivíduo para trabalhar com eficiência e satisfação." (MINICUCCI 1994, p. 348)

Organização e indivíduo tem benefícios com a formação de grupos.

"O valor das equipes é hoje bem conhecido. Vamos resumir os benefícios básicos que os especialistas acreditam que resultam da introdução das equipes de trabalho.

Aumento da motivação do funcionário. As equipes de trabalho estimulam o envolvimento do funcionário. Elas tornam o trabalho mais interessante. Ajudam o funcionário a satisfazer suas necessidades sociais. Criam também pressões sociais sobre os menos esforçados, para que se empenhem mais e continuem aceitos pela equipe.

Níveis mais altos de produtividade. As equipes têm o potencial de gerar sinergia positiva. Recentemente, a introdução das equipes em muitas organizações esteve associada ao corte de pessoal. O que os administradores fizeram foi usar a sinergia positiva para gerar o mesmo resultado com menos gente trabalhando.

Aumento da satisfação do funcionário. Os funcionários têm necessidade de associação. O trabalho em equipe ajuda a satisfazer essa necessidade, aumentando a interação entre os funcionários e criando camaradagem entre os membros das equipes.

Comprometimento comum com as metas. As equipes estimulam as pessoas a sublimarem suas metas individuais em prol daquelas do grupo. Expansão das habilidades no trabalho. A implementação das equipes quase sempre traz uma expansão do treinamento das habilidades. Por meio desse treinamento, os funcionários aperfeiçoam suas habilidades interpessoais, técnicas e de tomada de decisões.

Flexibilidade organizacional. As equipes enfocam mais os processos do que as funções. Elas estimulam o treinamento multifuncional, de maneira que os funcionários possam realizar as tarefas dos outros, bem como a expansão das habilidades de cada um. Essa expansão aumenta a flexibilidade organizacional. O trabalho pode ser reorganizado e os funcionários alocados de acordo com as necessidades, para atender a situações de mudança." (ROBBINS 2002, p. 267)

O treinamento tem grande impacto sobre a satisfação no trabalho. Se o funcionário consegue desempenhar bem suas tarefas, ele sente-se satisfeito e produz mais.

“O conceito de treinamento pode apresentar diferentes significados. No passado, alguns especialistas em RH consideravam o treinamento como um meio para adequar cada pessoa a seu cargo e desenvolver a força de trabalho da organização a partir dos cargos ocupados. Mais recentemente, o conceito foi ampliado, considerando-se o treinamento como um meio para alavancar o desempenho no cargo. Quase sempre o treinamento tem sido entendido como o processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar. Modernamente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosas.” (CHIAVENATO 2004, p. 338)

O treinamento também é uma forma de facilitar a adaptação do funcionário ao trabalho e melhorar a performance da empresa.

O treinamento pode ser considerado um esforço planejado, organizado, especialmente projetado para auxiliar os indivíduos a desenvolverem suas capacidades. A experiência da maioria das organizações tem apoiado a hipótese de que é vantajoso planejar programas de treinamento.

Finalidades de um Programa de Treinamento:

1. Para aperfeiçoar o conhecimento e as habilidades de trabalho;
2. Para receber informações;
3. Para modificar as atitudes. (MINICUCCI 1994, p. 182)

O treinamento para ser eficaz deve considerar alguns aspectos. O profissional deve estar interessado em aprender, as técnicas devem ser adequadas, a duração deve ser suficiente, entre outros.

“Não há aprendizagem, se o indivíduo não sente necessidade de aprender. Você não pode programar um treinamento, se não houver o desejo de aprender.” (MINICUCCI 1994, p. 194)

O treinamento nem sempre atinge os objetivos propostos, portanto a eficácia do treinamento deve ser avaliada.

“Os resultados do treinamento devem ser avaliados ou medidos. É necessário estabelecer as diferenças entre avaliação e medida para situar o problema de acompanhamento dos resultados da aprendizagem no treinamento. (MINICUCCI 1994, p. 197)

Mesmo considerando todos os fatores que afetam a satisfação das pessoas no trabalho, desde o processo de colocação, liderança eficaz, grupos coesos, investimento em treinamento e estrutura adequada, o sucesso não está garantido. Cada pessoa responde aos estímulos de forma diferente e ainda está condição muda, pois, as pessoas mudam.

“Leavitt afirma que, assim como são semelhantes, as pessoas são também diferentes. Assemelham-se em ter o comportamento causado, motivado e dirigido para um fim, em ter um equipamento físico, a grosso modo, parecido. São diferentes porque estão sujeitas a diferentes espécies de estímulos, porque variam em espécies e graus de motivação, porque se comportam de modo diferente para alcançarem metas muito diferentes e por terem dimensões e forças diferentes em seu equipamento físico.” (MINICUCCI 1994, p. 148)

Considerando esta diversidade de fatores motivadores, as organizações precisam conhecer seus funcionários para poder atender as suas expectativas.

O que as pessoas esperam em seus trabalhos:

1. segurança no trabalho;
2. indenização;
3. oportunidade de progresso;
4. benefícios financeiros (seguro, fundo de garantia etc.); e

informação aos empregados sobre sua posição ocupacional. (MINICUCCI 1994, p. 229)

“Orgulho e dignidade são sentimentos poderosos; e o desejo de manter a dignidade e o bom conceito próprios pode constituir-se em motivar mais forte do que qualquer um dos que caracteristicamente encontramos nas listas organizadas por psicólogos da personalidade, como por exemplo, necessidade de poder, realização, segurança e outros.” (SCHEIN 1982, p.34)

“Um dos principais fatores situacionais que influenciam os padrões de motivação é o contexto organizacional do comportamento. O modo como somos tratados pela organização em que trabalhamos ou a que pertencemos, os tipos de normas e valores que nela são vigentes, os tipos de autoridade e poder exercidos, são estes alguns dos fatores que afetam poderosamente nossas ações e os tipos e motivos que nos levam a agir.” (SCHEIN 1982, p.35)

Existem algumas formas de remuneração que visam “amarrar” os objetivos organizacionais a satisfação dos funcionários.

“Os incentivos grupais ou para toda a organização reforçam e estimulam os funcionários a sublimar suas metas pessoais em vista do interesse de seu departamento ou da empresa. Os incentivos para o desempenho de grupos são também uma extensão natural para aquelas organizações que procuram criar uma forte ética na equipe. Com as recompensas vinculadas ao desempenho da equipe, os funcionários fazem esforços extras para ajudar no sucesso de suas equipes.” (ROBBINS 2002, p. 194)

“Os planos de participação nos lucros são programas que envolvem toda a organização, distribuindo um pagamento baseado em alguma fórmula de cálculo da lucratividade da empresa. Este pagamento pode ser feito em dinheiro ou, particularmente no caso dos administradores, em ações da empresa.

O programa de remuneração variável que tem recebido maiores atenções recentemente é, sem dúvida, a participação nos resultados. Este é um plano de incentivo grupal baseado em uma fórmula. A melhoria na produtividade do grupo – durante certo período – determina a quantia em dinheiro a ser alocada.” (ROBBINS 2002, p. 193)

A regulamentação da participação dos trabalhadores nos lucros das empresas no Brasil, foi regulamentada através da Medida Provisória nº 794 de 29/12/1994.

Após a edição sucessiva de várias Medidas provisórias, a Lei 10.101 de 19/12/2000 regulamentou e dispôs sobre a obrigatoriedade de programas de participação no lucros e resultados. A diretrizes básicas fixadas foram (Boletim IOB, 2001; Parras, 2002):

- A participação nos lucros e resultados será objeto de negociação entre a empresa e uma comissão composta de empregados e um representante do sindicato;
- O instrumento do acordo deverá ser arquivado na entidade sindical dos trabalhadores;
- Poderão ser utilizados índices de produtividade, qualidade ou lucratividade;
- As regras deverão ser claras e objetivas;
- Os valores distribuídos ficarão isentos de encargos trabalhistas e previdenciários;
- Não se aplicará ao programa o princípio de habitualidade;
- As empresas poderão deduzir como despesa operacional as participações distribuídas;
- A periodicidade do pagamento não poderá ser inferior a um semestre;
- A participação recebida pelos empregados será tributada na fonte, e será responsabilidade da empresa sua retenção e recolhimento;
- Para resolver os impasses surgidos nas negociações, as partes poderão utilizar a medição ou a arbitragem de ofertas finais.

As organizações precisam monitorar o desempenho dos funcionários para diagnosticar se as ações individuais e coletivas são eficientes e para tomar atitudes com relação aos resultados.

“A avaliação de desempenho serve a diversos propósitos dentro das organizações. Os administradores utilizam as avaliações para diversas decisões de recursos humanos. As avaliações oferecem informações para decisões importantes como promoções, transferências e demissões. As avaliações identificam necessidades de treinamento e desenvolvimento: identificam as habilidades e competências dos funcionários que se acham inadequadas, e para as quais podem ser desenvolvidos programas de melhoria. As avaliações de desempenho podem ser usadas como critérios de validação de programas de seleção e desenvolvimento. Os funcionários recém-contratados que não estejam apresentando bom desempenho podem ser identificados pela avaliação. De maneira semelhante, a eficácia dos resultados da avaliação de desempenho dos funcionários que deles participam. As avaliações também atendem ao propósito de fornecer feedback aos funcionários sobre como a organização vê o trabalho deles. Além disso, as avaliações também são usadas como base para a alocação de recompensas. Decisões sobre quem receberá aumento de remuneração por mérito e outras recompensas desse tipo costumam ser tomadas com base nas avaliações de desempenho.” (ROBBINS 2002, p. 473)

Ao implantar a ferramenta de avaliação de desempenho a organização deve ter bem claros os objetivos e implicações, de forma que este instrumento traga benefícios a organização e não o contrário. Deve também ter claras as ações que serão tomadas sobre os resultados e o que precisará investir.

“Mas o que define o desempenho? No modelo da expectativa, é a avaliação individual de desempenho. Para maximizar a motivação, as pessoas precisam perceber que os esforços que realizam conduzem a uma avaliação de desempenho favorável, e que essa avaliação vai resultar em recompensas às quais dão valor. De acordo com esse modelo, podemos esperar que as pessoas trabalhem em um nível bem abaixo de seu potencial se os objetivos que devem atingir forem pouco claros, se os critérios de mensuração desses objetivos forem vagos e se não acreditarem que seus esforços conduzirão a uma avaliação satisfatória de seu desempenho ou pensarem que haverá uma recompensa insatisfatória quando tais objetivos forem conquistados.” (ROBBINS 2002, p. 474)

3 METODOLOGIA

Características da Organização

Em 1977- Hermes Gazzola apoiado pela sua mãe, aos 20 anos de idade, iniciou a GR - Gazzola Restaurante (firma individual), tendo como primeiro cliente a Cia Sulina de Transportes, onde com uma equipe de 2 pessoas iniciou sua empresa de alimentação para empresas, servindo 30 refeições por dia.

Em 1980- Após três anos de experiência com o mesmo cliente, uma produção de 300 refeições/dia e com uma equipe de 10 pessoas, decidiu fundar a Refeições Puras Lanches Caseiros Limitada e expandir suas atividades, com refeições transportadas.

Em 1987- Em decorrência destes fatores, tomou a decisão de abrir cozinhas dentro de cada um de seus maiores clientes, encerrando, portanto, a atividade de refeições transportadas.

Atualmente com nove sedes regionais e 650 restaurantes em todo o Brasil, a Puras é uma das maiores empresas de refeições coletivas no mercado. Contando com 25 anos de atividades, está consolidada em nível nacional, tendo como foco tornar-se uma empresa de Classe Mundial.

A base de atuação da PURAS é o compromisso de ser uma empresa de responsabilidade social. O Programa PURAS Cidadã e demais projetos consolidam essa postura de cidadania presente em toda sua estrutura.

A segmentação de serviços e a personalização de produtos, atendem as preferências de cada cliente, adequando o restaurante ao perfil da empresa.

Além dos cardápios padronizados, a empresa oferece o Cardápio Preferencial Rotativo, algumas marcas Básicas e Complementares.

A empresa atua nacionalmente em 206 Cidades de 18 Estados, com 650 restaurantes, 9000 funcionários e 414 milhões de Faturamento Bruto Anual. Tem uma estrutura de 9 sedes regionais: RS, PR/SC, SP, RJ, ES, MG/CO, AM, Nordeste e Macaé (RJ). Seu objetivo é ampliar a participação no mercado.

O modelo de gestão segue padrões simples de organização descentralizada. A estrutura organizacional horizontal é voltada para o cliente, com no máximo três níveis hierárquicos na Linha Direta, além dos Times de Suporte, que é um facilitador no processo de comunicação entre as partes interessadas. Com base nos conceitos da Governança Corporativa, a empresa implementou Comitês de Gestão nos três níveis da organização, o que vem garantindo uma análise mais detalhada sobre questões pertinentes, assim como a descentralização das decisões.

MACROPROCESSOS

- Produção e Distribuição
- Gestão de Pessoas
- Segurança Alimentar
- Controle do Resultado
- Qualidade e Produtividade
- Abastecimento e Logística
- Comunicação e Criação
- Comercial
- Controladoria

A estrutura formada por nove processos oferece uma melhor performance das atividades desenvolvidas, promovendo sua realização e controle de forma adequada. Os processos permeiam todo o funcionamento da empresa, permitindo que os Times de Suporte atuem de forma clara e objetiva, interagindo nos instantes em que suas atividades se beneficiam uma das outras e tendo total autonomia nos demais momentos. Sua atuação ocorre tanto em nível corporativo (Matriz) quanto regional (Filiais).

Na busca pela satisfação dos Clientes, Acionistas, Funcionários, Fornecedores e Comunidade - a Puras encontrou nos preceitos da Governança Corporativa estímulo para consolidar sua gestão descentralizada, que favorece o desenvolvimento de líderes e torna a empresa mais transparente.

A opção por Macroprocessos de Trabalho, em vez de áreas ou departamentos, e o investimento permanente em avanços operacionais e administrativos, permite uma evolução contínua.

Canais de comunicação disponíveis:

- 0800 5412243
- Fale Conosco (www.puras.com.br)
- Atividades consistentes e voltadas às expectativas dos públicos

Preceitos da Governança Corporativa:

- Conselho de Administração com membros independentes
- Auditoria externa - Price Waterhouse & Coopers
- Processo de elaboração e revisão de demonstrações financeiras trimestrais
- Publicação do Balanço Social
- Gestão por comitês: Corporativo, Regionais e dos Restaurantes

Gestão descentralizada favorecendo o desenvolvimento de líderes:

- Restaurantes são unidades de negócios
- Estrutura organizacional horizontalizada
- Comitês de gestão abertos aos Profissionais

Investimento permanente em avanços operacionais e administrativos:

- Modernização dos restaurantes
- Instalações de novas unidades
- Capacitação das equipes
- Planejamento estratégico

- BSC - Balance Scorecard
- 100% restaurantes informatizados
- Sistema de Informação (N & L Gestão, ERP, CRM, BI, Workflow)
- Grupos para Melhoria da Qualidade - GQP
- KANBAN
- Certificações:
 - ISO 9001: 2000 - Qualidade
 - ISO 14001 - Meio Ambiente
 - OHSAS 18001 - Saúde e Segurança no Trabalho

Atuação com responsabilidade social e conceito de desenvolvimento sustentável integrado ao negócio.

- Projeto Puras Cidadã - 1,5 milhão de refeições/ano fornecidas para instituições e comunidades desfavorecidas
- Projeto Alimentação Solidária: 37 empresas parceiras
- Restaurante Prato Popular: 11 unidades inauguradas no Brasil
- Projeto Adotar: 180 idosos atendidos na SPAAN

As funções são divididas conforme a natureza do trabalho. Os ocupantes dos cargos são especialistas nas tarefas que executam, característica do modelo Fordista.

Os clientes ganham cada vez mais espaço na interação com a empresa, participando inclusive de decisões que virão contribuir para a melhoria do serviço.

O restaurante é uma unidade de negócio própria e autônoma, uma Pequena Empresa administrada pelo APE- Associado da Pequena Empresa. Nutricionista e gerente do restaurante, ele se mantém à frente desta unidade e é o representante direto da empresa junto ao cliente.

Com a criação do Comitê do Restaurante, passou haver uma descentralização nas tomadas de decisões, que passam a ser compartilhadas com outros membros da equipe.

A Micro-região é um conjunto de unidades de negócio, que pode englobar de 15 a 20 clientes. O AME, Associado da Média Empresa, é o Gerente de Micro-região. Ele permanece como o elo de ligação entre os clientes, o restaurante e a Sede Regional.

As Sedes Regionais que a empresa possui no Brasil são consideradas Grandes Empresas e englobam diversas Micro-regiões. Autônomas e independentes, embora centralizem seus dados no Escritório Central (EC), cabe a elas controlar todas as suas unidades de negócio. São responsáveis também pela comercialização dos serviços.

O Diretor Executivo Regional –AGE, é o Associado da Grande Empresa e líder que coordena e monitora os Processos dentro de sua Regional. Em conjunto com o AGE Adjunto, incorpora também as atividades relacionadas ao Processo Comercial, assumindo cada qual uma função específica, Comercial ou Operacional, quando as atribuições ou o volume de negócios assim exigir.

Atualmente as regionais contam com o apoio dos Especialistas de Processos, que formam o Time de Suporte Regional e são os multiplicadores das inovações desenvolvidas pelo Time de Suporte Corporativo.

Composto por AGEs, AMEs e Especialistas Regionais, o Comitê Regional possibilita aos líderes evoluírem em seu processo de gestão, compartilhando com o grupo questões de ordem administrativa e operacional. O AGE mantém o seu papel de principal executivo regional, mas agora compartilha as questões com o Comitê.

O Escritório Central (EC) é a estrutura que funciona como base administrativa e operacional da empresa. Tem como função principal o apoio à Linha Direta, por meio da:

Normatização e padronização dos processos;

Disseminação e reforço da Missão e dos Princípios da empresa;

Capacitação e aperfeiçoamento contínuo dos Profissionais;

Otimização e agilidade no fluxo de informações, quantitativas e qualitativas;

Busca de tecnologias para oferecer soluções aos clientes;

Colocação em prática das novas estratégias da empresa;

O EC também funciona como consolidador das informações financeiras e operacionais geradas pelas Sedes Regionais. São elaborados relatórios gerencias para os Restaurantes, Sedes e Diretoria Corporativa, com a finalidade de acompanhamento da gestão, bem como para a tomada de decisão.

O Presidente tem as atividades:

Representar a empresa perante instituições e sociedade de modo geral;

Internalizar em seus líderes a Gestão;

Definir em conjunto com o Comitê Executivo Corporativo objetivos, metas e política de crescimento da empresa;

Submeter à apreciação do Conselho de Administração as diretrizes traçadas pela empresa;

O Conselho de Administração tem pleno conhecimento dos princípios e valores da empresa, e zela pelo seu patrimônio, sem perder de vista todas as demais partes interessadas, o objeto social e a sustentabilidade da sociedade no longo prazo. Sua missão é proteger e valorizar o patrimônio, bem como maximizar o retorno do investimento.

Junto ao Presidente, estão presentes, integrando o Comitê Executivo Corporativo, os Diretores Executivos Corporativos (DECs), em cargos chaves da administração:

Diretor Executivo Corporativo responsável pelo Processo Controladoria, que compreende as áreas de Contabilidade, Financeiro, Fiscal, Jurídico e Informática;

Diretor Executivo Corporativo responsável pelos Processos de Controle do Resultado, Gestão de Pessoas, Qualidade e Produtividade, Comunicação e Criação, Segurança Alimentar e Produção e Distribuição;

Diretor Executivo Corporativo responsável pelo processo Abastecimento e Logística;

Diretor Executivo Corporativo, responsável pelo processo Comercial;

Os Times de Suporte Corporativo estão localizados no Escritório Central (EC) e têm a função de formar padrões e normatizar procedimentos operacionais. Além disso, treinam os Times de Suporte Regionais, acompanham implantações e auditam os procedimentos implantados. São responsáveis pelo desenvolvimento das inovações que são levadas aos restaurantes, com o objetivo de fidelizar o cliente e garantir a sua satisfação

Os papéis são bem definidos. O organograma está definido em função da responsabilidade. Eventualmente ocorre uma revisão de papéis para atender as estratégias da organização.

Há um gestor de pessoas corporativo responsável por implementar o plano de cargos e salários e um plano de desenvolvimento de pessoas. A organização é focada em resultados, visando remunerar os profissionais conforme seu desempenho e desta forma, aumentar o retorno do investimento dos proprietários.

As condições ambientais das cozinhas industriais envolvem fatores como: ruídos, temperatura, umidade, ventilação, iluminação, presença de gases, vapores e resíduos tóxicos, bem como espaço físico e concepção de materiais e equipamentos. Tais fatores tem grandes influência sobre os trabalhadores, por apresentar distorções em relação as exigências técnicas e legais. As tarefas, na sua maioria, também exigem um desgaste físico dos profissionais, pois são realizadas a maior parte de pé, sem qualquer tipo de apoio, além do ritmo de trabalho intenso.

Delimitação

A empresa Puras, conta com aproximadamente 9.000 colaboradores. Neste estudo de caso, a pesquisa ficou limitada a unidade Estação Convention Center, com 46 colaboradores. Esta unidade tem características distintas das demais pois, além de atender aos colaboradores da empresa, também atua na organização de eventos para clientes externos.

O estudo terá como base dados históricos do último semestre, de novembro/2004 à abril/2005, quantitativos e qualitativos.

Todos os 46 colaboradores da unidade fizeram parte da amostra estudada, conforme tabela abaixo:

Cargo	Quantidade
AAPE	1
Ajudante de Confeitaria	2
Ajudante de Cozinheiro Junior	1
Ajudante Geral	4
APE Trainee	1
Assistente Administrativo	1
Assistente Financeiro	1
Auxiliar de Cozinha	8
Auxiliar de Cozinha I	1
Auxiliar de Estoque	5
Auxiliar de Limpeza	1
Auxiliar de Serviços Gerais	1
Chefe de Cozinha I	1
Comprador	1
Copeiro	1
Cozinheiro	7
Cozinheiro Líder	1
Garçon	3
Garçon Pleno	2
Garçonete	1
Gerente	1
Saladeiro	1
Total	46

Tabela 1 – Colaboradores por cargo

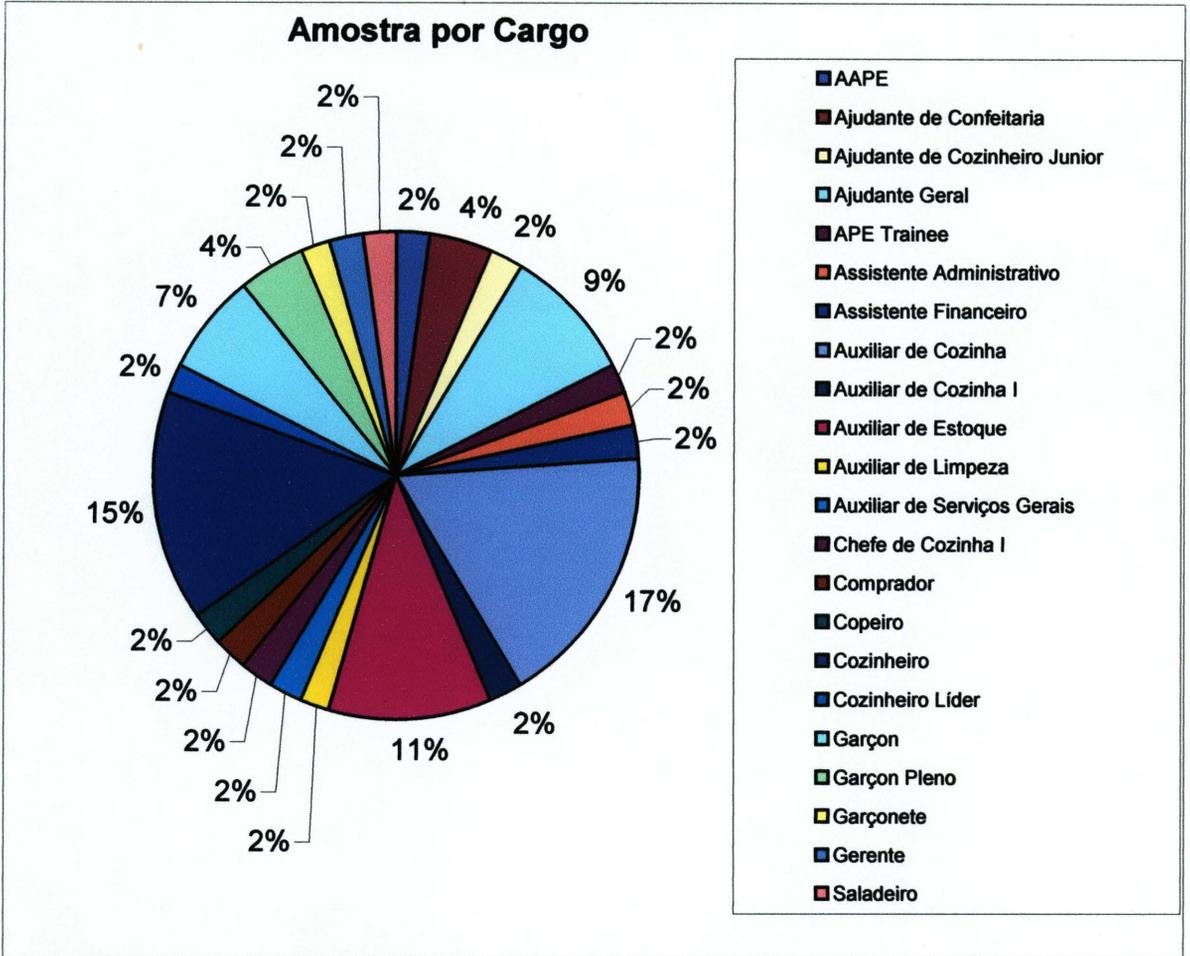


Ilustração 1 – Amostra por Cargo

Na coleta de dados primários buscou-se utilizar ferramentas de fácil compreensão, considerando-se o baixo nível de escolaridade da maioria população estudada.

Foram utilizados 2 questionários e uma entrevista individual.

O questionário 1 (apêndice 1), foi utilizado para medir o nível de satisfação em sete quesitos: processo de recrutamento e seleção, ambiente de trabalho, remuneração, benefícios, relacionamento com a equipe, relacionamento com supervisor, tarefas, jornada de trabalho, oportunidades de crescimento, treinamento e comunicação.

O questionário número 1, apresenta questões de múltipla escolha. Este questionário foi preenchido por 42 colaboradores.

O questionário número 2 (anexo I), enfoca as dimensões de dois fatores de Herzberg, os fatores higiênicos e os motivacionais. Foi respondido por 41 colaboradores.

Em nenhum dos questionários foi identificado o nome do colaborador, cargo ou setor.

Na entrevista (apêndice 2) foram utilizadas as mesmas questões do questionário número 1, com 22 colaboradores.

O questionário número 1, demonstra que a satisfação geral de 38% dos 42 colaboradores que responderam é boa.

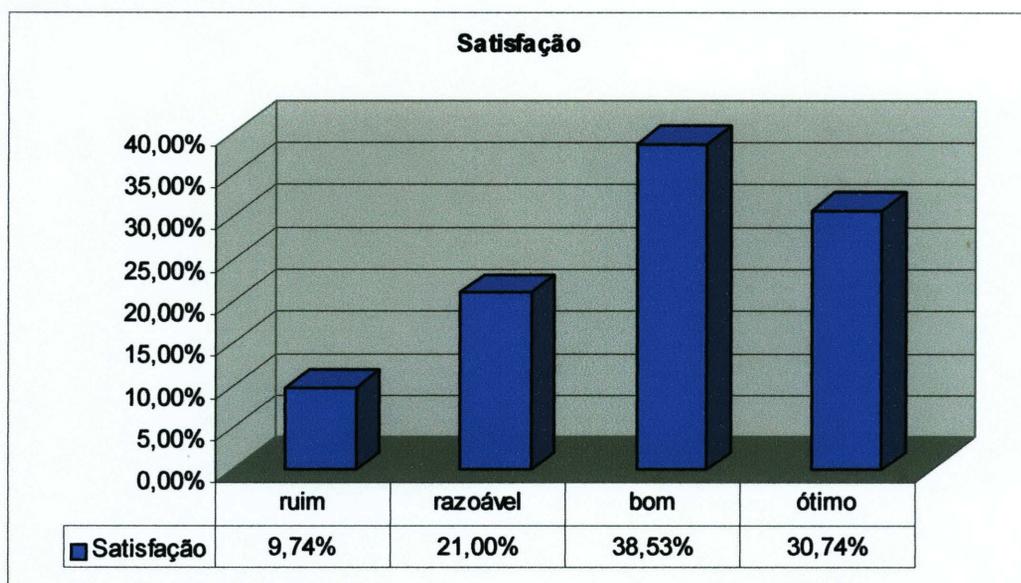


Ilustração 2 – Satisfação

O questionário número 1, demonstra que a satisfação no quesito recrutamento e seleção é boa.

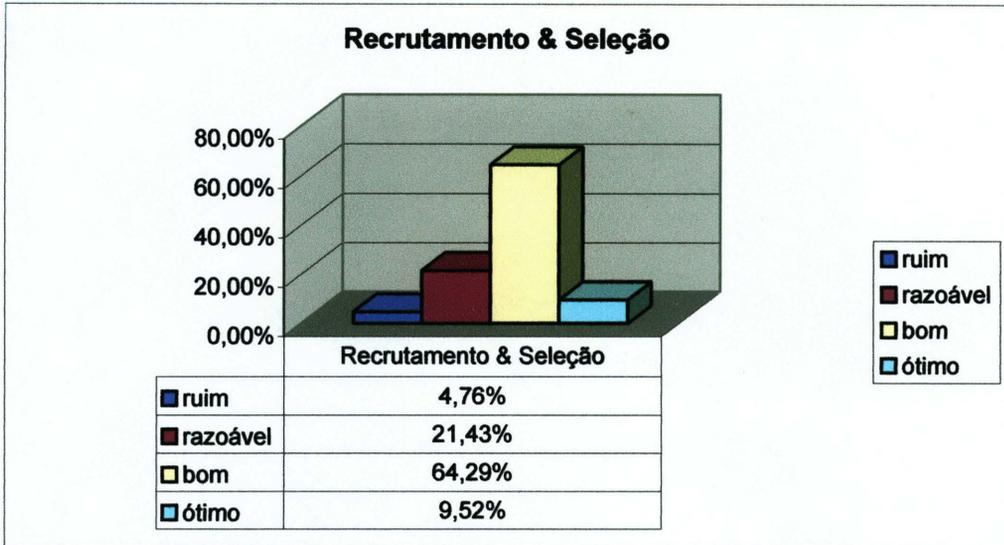


Ilustração 3 – Recrutamento & Seleção

O Ambiente de trabalho foi considerado ótimo.

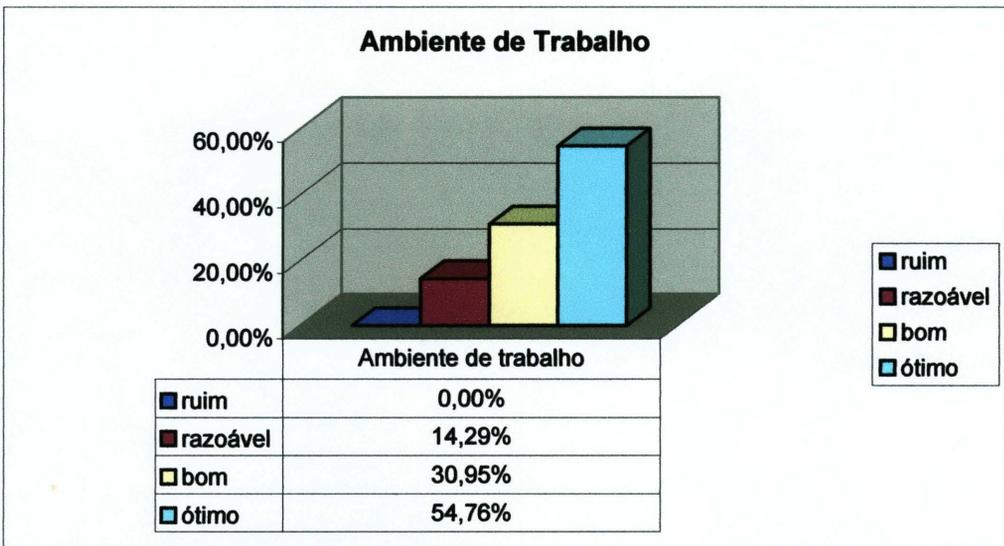


Ilustração 4 – Ambiente de Trabalho

A remuneração ficou entre razoável e boa.

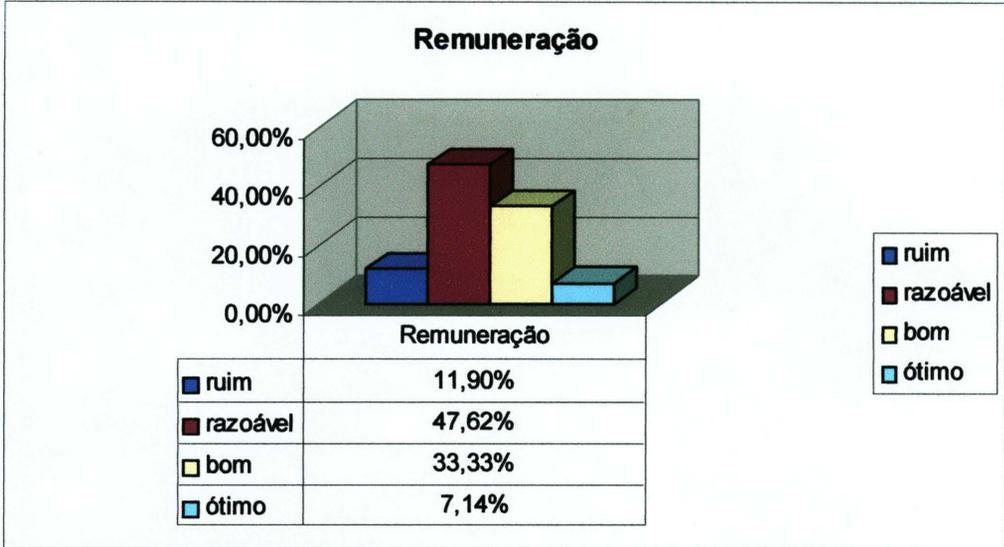


Ilustração 5 – Remuneração

O quesito benefícios apresentou leve insatisfação.

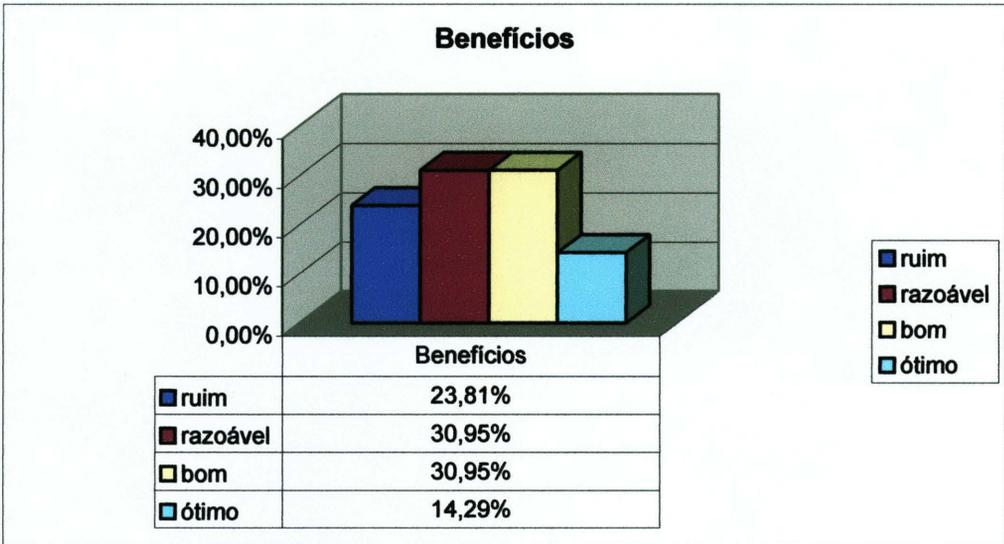


Ilustração 6 – Benefícios

Para 61 por cento dos participantes, o relacionamento em equipe é ótimo.

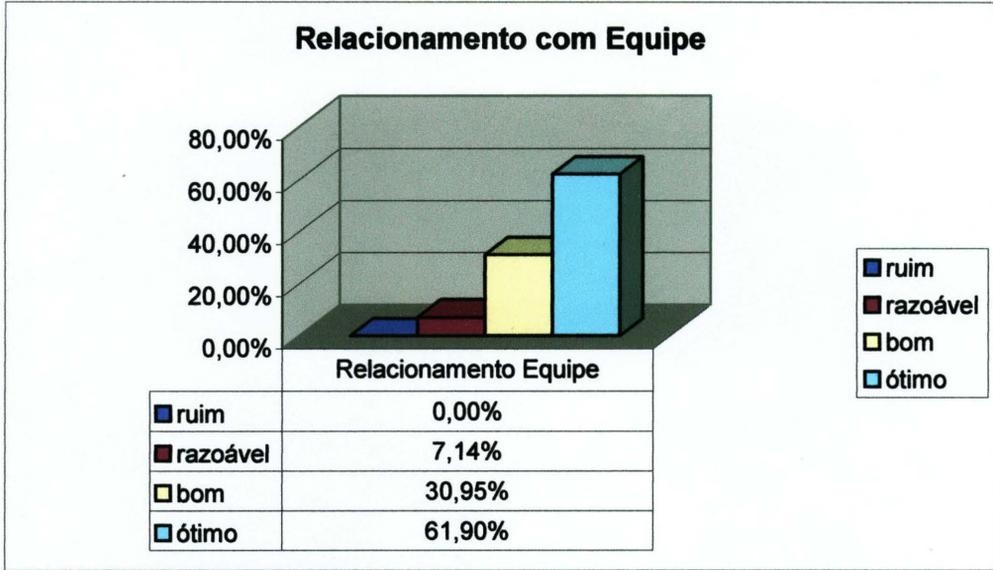


Ilustração 7 – Relacionamento com Equipe

O relacionamento com a supervisor, foi considerado ótimo.

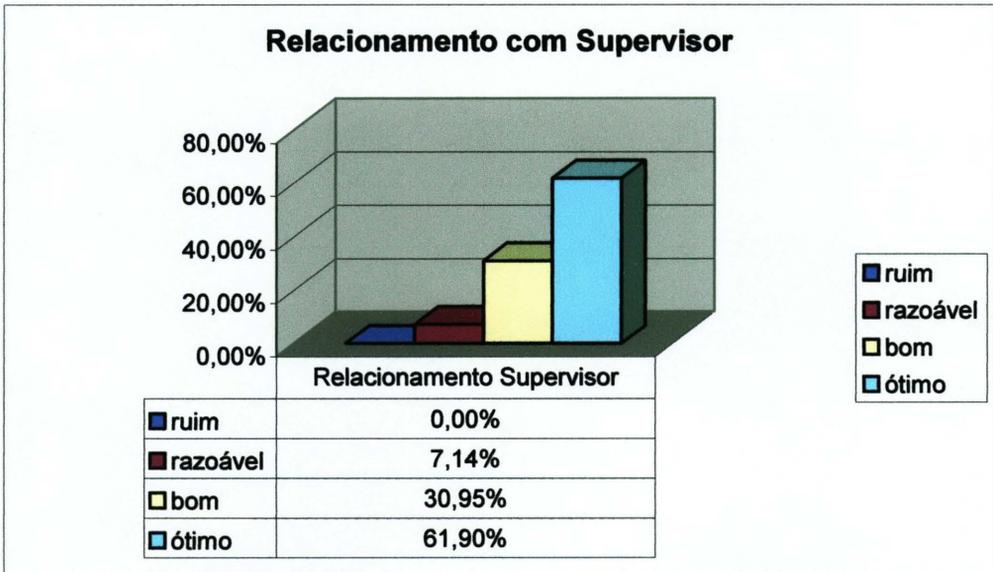


Ilustração 8 – Recrutamento com Supervisor

As tarefas executadas foram avaliadas entre bom e ótimo.

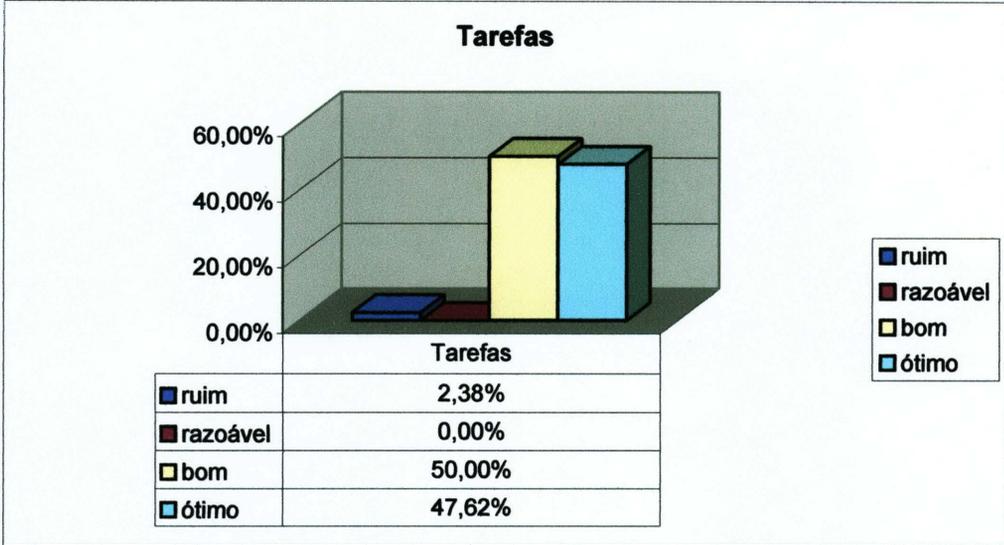


Ilustração 9 – Tarefas

O jornada de trabalho foi considerada boa por 47 por cento dos participantes.

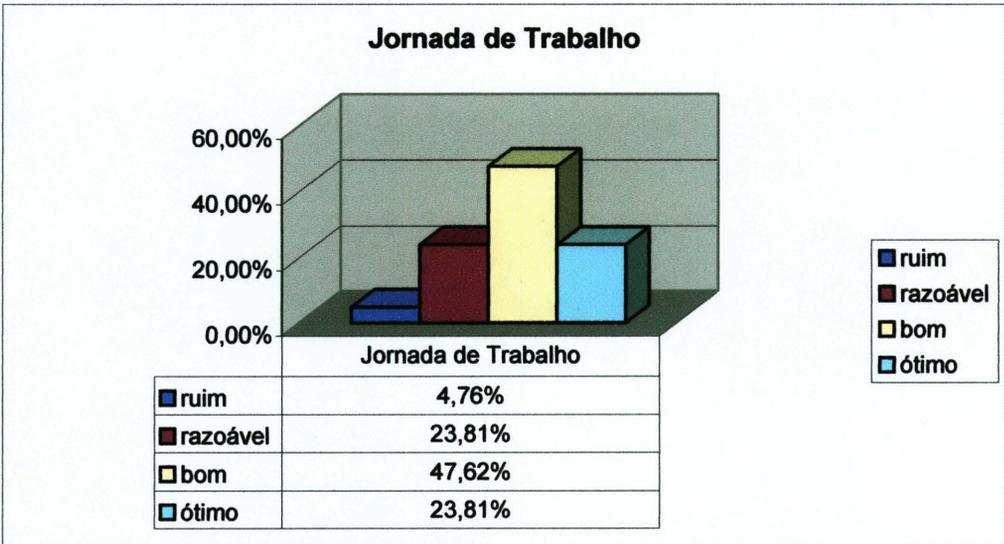


Ilustração 10 – Jornada de Trabalho

As oportunidades de crescimento demonstraram uma leve tendência negativa.

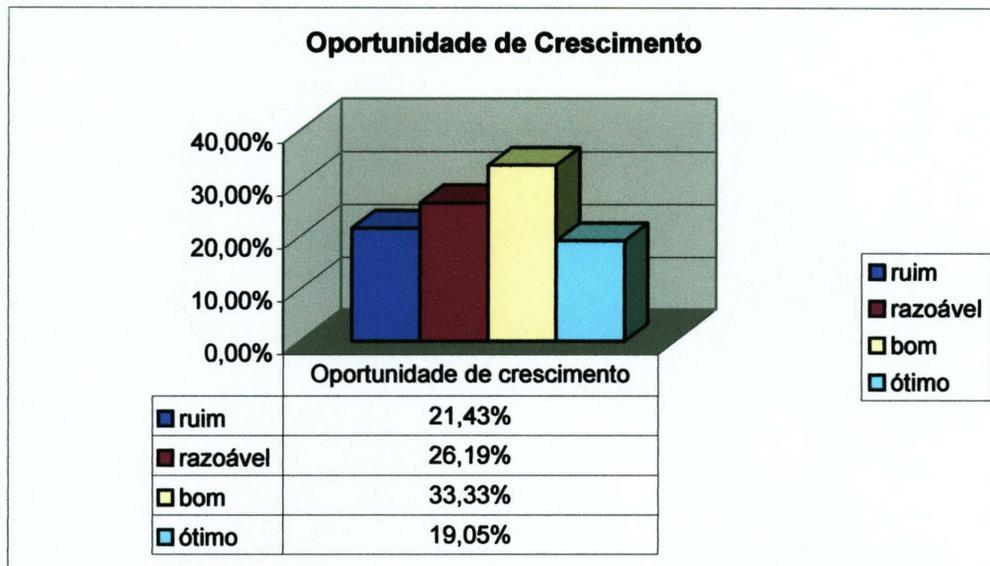


Ilustração 11 – Oportunidade de Crescimento

O treinamento apresentou uma leve insatisfação.

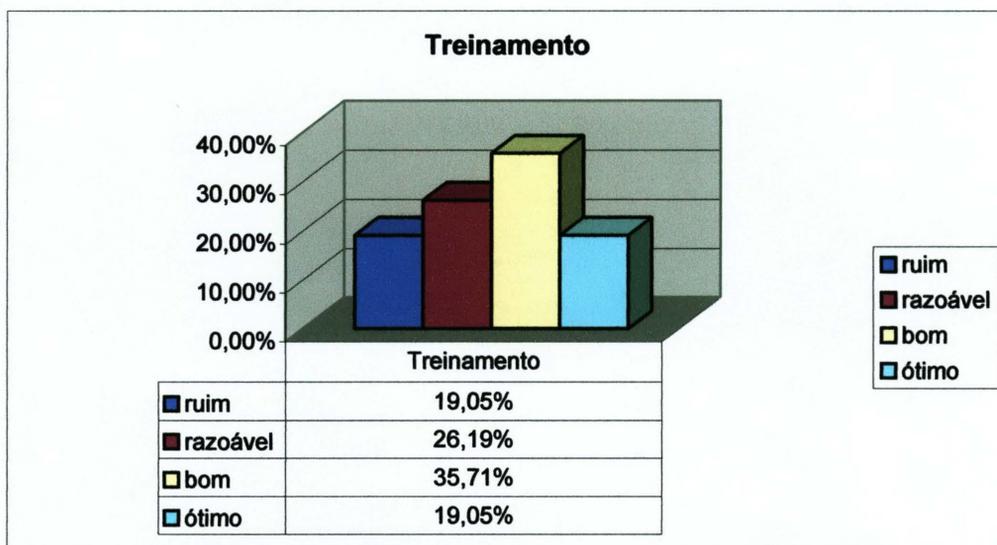


Ilustração 12 – Treinamento

Os participantes demonstraram uma leve insatisfação com a comunicação.

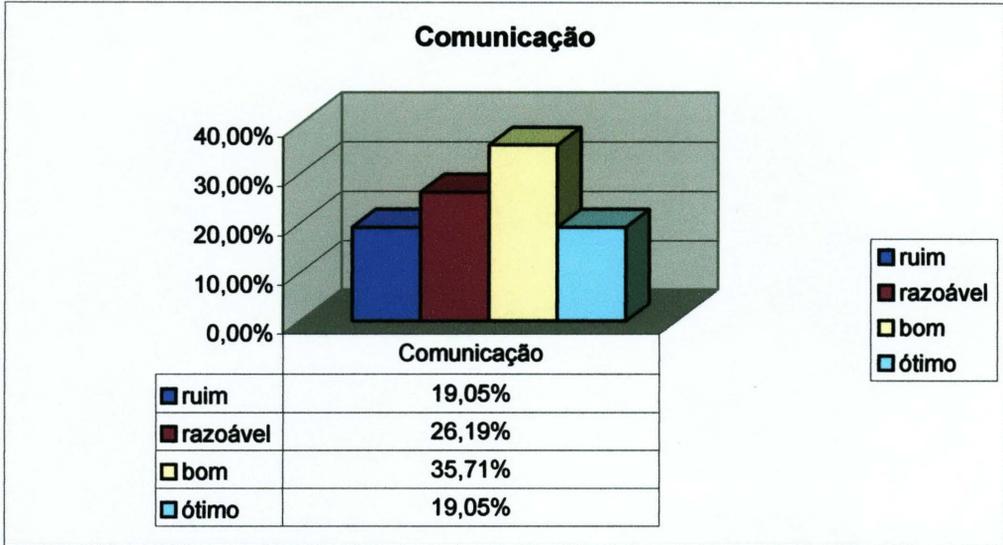


Ilustração 13 – Comunicação

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

As entrevistas aplicadas, confirmaram os resultados obtidos no questionário número 1. Ficando evidenciado que a insatisfação está centrada nos fatores oportunidades de crescimento, treinamento e comunicação.

Os benefícios também aparecem como principal fator de insatisfação, porém, nas entrevistas pode-se verificar que boa parte dos colaboradores desconhece o pacote de benefícios o que nos remete ao problema da comunicação.

O resultado do questionário número 3, demonstrou um equilíbrio de importância entre os fatores motivacionais (51%) e higiênicos (49%).

Fatores Motivacionais			Fatores Higiênicos		
Fator	Pontos		Fator	Pontos	
Responsabilidade	200		Bom chefe	202	
Trabalho interessante	197		Condições de trabalho	195	
Oportunidade progresso	193		Vida Pessoal	186	
Aprender novas coisas	192		Regras sensíveis	185	
Sucesso no trabalho	191		Segurança no emprego	184	
Reconhecimento	185		Status	177	
Total de Pontos	1158	51%	Total de Pontos	1129	49%

Tabela 2 – Fatores

Dentre os fatores motivacionais, destacou-se o fator responsabilidade.

O fator bom chefe, apareceu como o mais importante, dentre os fatores higiênicos.

5 CONCLUSÃO

“ O índice considerado aceitável, gira em torno de 10% ao ano, o que significa um índice de rotatividade pouco menor de 1% ao mês.”PONTES (1999,p.23)

A Puras apresenta um elevado índice de rotatividade. No período de novembro de 2004 à abril de 2005 apresentou o seguinte resultado:

Mês/ano	Nº início	Admissões	Desligamentos	Nº Final	Índice
nov/04	38	12	4	46	11%
dez/04	46	2	4	44	9%
jan/05	44	1	5	40	11%
fev/05	40	1	1	40	3%
mar/05	40	0	4	36	10%
abr/05	36	3	1	38	3%
Média do Semestre					8%

Tabela 3 – Rotatividade

O objetivo deste estudo foi atingido. A rotatividade como fator multicausal, apresentou uma inter relação com a insatisfação com relação as oportunidades de crescimento, comunicação interna e treinamento. Além disso, em virtude de que a maioria dos desligamentos deu-se no período de experiência, observa-se também deficiências no processo de recrutamento e seleção e integração

O processo de recrutamento e seleção não é estruturado. As fontes de recrutamento são: indicações de funcionários e anúncios em jornal. Após a triagem dos candidatos, são realizadas entrevistas sem a utilização de questionário. Existe um modelo padrão na empresa, porém, o mesmo não é utilizado.

Não há descrição de cargos, que dificulta a determinação do perfil da vaga.

Não são realizados testes escritos ou práticos. É aplicado apenas um teste de personalidade para os cargos de Cozinheiro, Estoquista (AAPE) e Gerente (APE).

“As organizações que colocam as pessoas em primeiro lugar possuem uma força de trabalho mais dedicada e comprometida. Isto, por sua vez, se traduz em funcionários mais produtivos e satisfeitos. Esses funcionários estão dispostos a todos os esforços necessários para que seu trabalho seja realizado da melhor maneira possível. Esse tipo de estratégia também possibilita que a organização recrute funcionários mais conscientes, capacitados e leais.” ROBBINS (2004)

Após a contratação o profissional inicia suas atividades. Somente há integração para o cargo de Gerente (APE) que é realizada na Sede da Regional.

O treinamento dos funcionários é “on-the-job”, sem material de apoio e sem avaliação específica. Não há um plano anual de treinamentos. Existe somente um “treinador oficial” que é incumbido de treinar os colegas.

Ao término do período de experiência é feita a avaliação de desempenho . Caso o resultado seja satisfatório o indivíduo permanece no quadro, sendo insatisfatório o funcionário é desligado.

Existe um plano de sucessão, porém, não é estruturado adequadamente.

O estilo de liderança predominante é o autocrático.

“Quais são as práticas que diferenciam essas empresas? Podemos listar pelo menos quatro: (1) elas valorizam a diversidade cultural. Buscam ativamente uma força de trabalho com diversidade, seja de raça, faixa etária ou sexo. (2) Elas são amigáveis à família. Ajudam seus funcionários a equilibrar suas responsabilidades profissionais e pessoais, através de programas como o de horários flexíveis de trabalho e o de instalação de creches. (3) Elas investem no treinamento de seus funcionários. Essas organizações investem pesadamente para garantir que a capacitação de seus funcionários esteja sempre atualizada. Isto não apenas assegura que estes estarão aptos a lidar com os processos e tecnologias mais avançados, mas também que se manterão atualizados para o mercado de trabalho. (4) Essas empresas fortalecem seus funcionários. A autoridade e a responsabilidade são transferidas para os níveis mais baixos da estrutura da organização.” ROBBINS (2004)

A remuneração é baixa, a maioria recebe apenas o piso previsto na Convenção Coletiva da Categoria, mas, esta é uma característica do setor.

Existe o Programa de Participação nos Lucros e Resultados, porém, recebem este benefício apenas os ocupantes do cargos de Estoquista (AAPE), Cozinheiro e APE (Gerente). Além disso, suas regras são muito complexas.

“Do ponto de vista de gestão de pessoas, a organização viável é aquela que não somente consegue captar e aplicar adequadamente os seus recursos humanos, como também os mantém satisfeitos a longo prazo na organização. A manutenção de pessoas exige um conjunto de cuidados especiais, entre os quais sobressaem os estilos de gerência, as relações com os empregados e os programas de higiene e segurança do trabalho que assegurem qualidade de vida na organização. Os processos de manutenção das pessoas

existem para manter os participantes satisfeitos e motivados e para assegurar condições físicas, psicológicas e sociais de permanecer na organização, obter seu compromisso e de vestir a sua camisa." CHIAVENATO (2004)

As entrevistas de desligamentos são feitas, porém, seus resultados não são avaliados.

Os canais comunicação interna não são eficazes.

6 RECOMENDAÇÕES

Considerando conjuntura atual da organização, poderíamos sugerir ações que poderiam reduzir o índice de rotatividade.

Primeiramente poderia ser feita a descrição dos cargos, para facilitar o processo de recrutamento e seleção.

Além das fontes de recrutamento utilizadas, poderiam utilizar os serviços do SINE, Consultorias, entre outras.

Na seleção poderia ser utilizada entrevista estruturada para cada função, para facilitar a escolha do candidato. O questionário da entrevista de seleção poderia ter questões mais adequadas a cada função e nível.

Na fase de adaptação poderia haver uma integração padronizada e treinamentos adequados a cada função, com avaliação anterior e posterior.

A avaliação de desempenho, poderia também ser utilizada para apontar as necessidades de treinamento e também para sustentar o plano de sucessão.

A administração do plano de sucessão poderia ser melhorada para somente haver contratação novos colaboradores no cargo de auxiliar de cozinha. Poderia ser estabelecido um programa de desenvolvimento para assumir novas tarefas. Segundo informações colhidas por ocasião da entrevista “o processo de seleção não leva em consideração os profissionais internos”.

O PLR poderia ser estendido a todos os profissionais, independente de cargo. Isso reforçaria o senso de equipe e valorizaria a importância de todos no desempenho da organização.

Em virtude da atividade de prestação de serviços impedir a prática de melhor remuneração, sob pena de inviabilizar o negócio, poderia ser revisto o pacote de benefícios, observando melhor as necessidades dos profissionais.

Os resultados das entrevistas de desligamento poderiam ser utilizados para focar nos aspectos a serem melhorados.

Como exemplo podemos citar a entrevista de um colaborador que trabalhou dois meses e foi demitido ainda em período experimental. Ele classificou como atendem em parte quesitos: relacionamento com os colegas de

trabalho, equipamentos e instrumentos de trabalho adequados, sugestões aproveitadas e recebimento de informações sobre a Puras.

Em outro caso que também o profissional trabalhou dois meses e foi demitido, as respostas reforçam a anterior e acrescenta, treinamento para execução do trabalho e informação sobre seu desempenho.

Outro caso reforçou a falta de informações sobre a Puras.

Houve um profissional que em suas respostas, além de reforçar todas as anteriores, respondeu o seguinte:” a Puras diz que dá oportunidades à seus funcionários e ao invés de colocar funcionários de fora preferem dar oportunidades para os que já trabalham aqui, e isso eu não vi acontecer aqui dentro.”

O processo de comunicação interna deveria tomar por base os canais de comunicação interna. Não é viável informar via correio eletrônico quando esta ferramenta funciona com deficiências e além disso somente quem tem acesso é a Gerente e seus Assistentes. A linguagem utilizada não atende ao nível de entendimento dos profissionais. A revista da empresa chega com informações defasadas. Segundo informações colhidas na entrevista: “ a comunicação é muito ruim, os assuntos passam por muitas mãos e sempre é esquecido alguma coisa”.

“Existe uma crescente evidência de que as organizações bem-sucedidas colocam as pessoas em primeiro lugar. Por quê? Os executivos astutos perceberam que seus funcionários representam sua única verdadeira vantagem competitiva. Os concorrentes podem igualar a maioria de seus produtos, processos, locações, canais de distribuição e outros aspectos. O que é muito mais difícil de ser emulado é uma força de trabalho formada por gente altamente capacitada e motivada. A característica que diferencia as empresas bem-sucedidas na quase totalidade dos setores da economia é a qualidade das pessoas que elas são capazes de conseguir e manter.”
ROBBINS (2004)

7 REFERÊNCIAS

CHIAVENATTO, Idalberto. Gestão de pessoas. 2 ed, Rio de Janeiro: Campus, 2004.

MILKOVICH, A George T., POUDREAU, John W. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 2000

MINICUCCI, Agostinho. Psicologia Aplicada à Administração. 4 ed, São Paulo: Atlas, 1994.

ROBBINS, Stephen Paul. Comportamento Organizacional. 9 ed, Rio se Janeiro: Prentice Hall, 2002.

SCHEIN, Edgar. Psicologia Organizacional. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

8 APÊNDICES

QUESTIONÁRIO 1

Assinale uma alternativa de cada questão conforme sua opinião.

Como você avalia o processo de recrutamento e seleção?

- Ruim
- Razoável
- Bom
- Ótimo

Como você considera o ambiente de trabalho (instalações e equipamentos)?

- Ruim
- Razoável
- Bom
- Ótimo

Como você considera a remuneração?

- Ruim
- Razoável
- Bom
- Ótimo

Como você considera os benefícios fornecidos?

- Ruim
- Razoável

- Bom
- Ótimo

Como você considera o seu relacionamento com a sua equipe?

- Ruim
- Razoável
- Bom
- Ótimo

Como você considera o seu relacionamento com o seu supervisor direto?

- Ruim
- Razoável
- Bom
- Ótimo

Como você considera as tarefas que você executa?

- Ruim
- Razoável
- Bom
- Ótimo

Como você considera a jornada de trabalho?

- Ruim
- Razoável
- Bom
- Ótimo

Como você considera as oportunidades de crescimento na empresa?

- Ruim
- Razoável
- Bom
- Ótimo

Como você considera o programa de treinamento da empresa?

- Ruim
- Razoável
- Bom
- Ótimo

Como você considera a comunicação na empresa?

- Ruim
- Razoável
- Bom
- Ótimo

ENTREVISTA

1. Como você avalia o processo de recrutamento e seleção?

2. Como você considera o ambiente de trabalho (instalações e equipamentos)?

3. Como você considera a remuneração?

4. Como você considera os benefícios fornecidos?

5. Como você considera o seu relacionamento com a sua equipe?

6. Como você considera o seu relacionamento com o seu supervisor direto?

7. Como você considera as tarefas que você executa?

8. Como você considera a jornada de trabalho?

9. Como você considera as oportunidades de crescimento na empresa?

10. Como você considera o programa de treinamento da empresa?

11. Como você considera a comunicação na empresa?

ANEXO I

QUESTIONÁRIO 2

Classifique os 12 fatores abaixo, de acordo com a importância de cada um para você em relação ao trabalho.

Coloque um número de 1 a 5 antes de cada fator.

Muito importante importância		Um pouco importante		Sem
5	4	3	2	1

- _____ a) Um trabalho interessante
- _____ b) Um bom chefe
- _____ c) Reconhecimento e apreço pelo trabalho que realizo
- _____ d) Oportunidade de progresso
- _____ e) Uma vida pessoal satisfatória
- _____ f) Um trabalho de prestígio ou status
- _____ g) Responsabilidade
- _____ h) Boas condições de trabalho
- _____ i) Regras, regulamentos, procedimentos e políticas organizacionais sensíveis
- _____ j) Oportunidade de crescer por meio do aprendizado de novas coisas
- _____ k) Um trabalho que eu possa fazer bem e ter sucesso nele
- _____ l) Segurança no emprego

(Fonte: Comportamento Organizacional, Robbins, pág 176).