

LAIR DE JESUS RATTMANN

**AS CAUSAS DA ROTATIVIDADE PELA DEMISSÃO VOLUNTÁRIA  
NA EMPRESA RAIOS DE LUZ DO SETOR PÚBLICO DO ESTADO DO  
PARANÁ**

**Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação, Setor de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, para obtenção do título de Especialista em Administração de Pessoas.**

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Neusa Vitola Pasetto

CURITIBA  
2005

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pela força que me deu durante a realização deste trabalho.

A minha família e amigos que me incentivaram e acreditaram em mim.

Aos meus amigos e professores da UFPR, que proporcionaram momentos enriquecedores durante a especialização.

À professora Neusa Vitola Pasetto, pela compreensão e dedicação na orientação deste trabalho.

*Sede vossas próprias luzes.  
Sede vosso próprio apoio.  
Conservai-vos fiéis à verdade que há dentro de vós  
Como sendo a única luz.*  
**BUDA**

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE ILUSTRAÇÕES</b> .....	ix
<b>LISTA DE QUADROS</b> .....	x
<b>LISTA DE GRÁFICOS</b> .....	xi
<b>RESUMO</b> .....	xii
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	1
1.1 TEMA .....	3
1.2 OBJETIVOS .....	3
1.2.1 Objetivo Geral .....	3
1.2.2 Objetivos Específicos .....	3
1.3 JUSTIFICATIVA .....	3
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	4
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	4
2.1 FORMAS DE GESTÃO ADMINISTRATIVA .....	5
2.1.1 Forma de Gestão Administrativa da Empresa Raio de Luz .....	6
2.2 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS .....	10
2.2.1 Plano de Cargos e Salários da Empresa Raio de Luz .....	11
2.2.2 Análise do Plano de Cargos e Salários da Empresa Raio de Luz .....	18
2.3 AMBIENTE DE TRABALHO .....	20
2.3.1 Ambiente de Trabalho da Empresa Raio de Luz .....	21
2.3.2 Liderança .....	22
2.4 EXPECTATIVA .....	23
2.4.1 Motivação .....	24
2.5 ROTATIVIDADE .....	26
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	28
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA EM ESTUDO .....	28
3.1.1 Histórico .....	28
3.1.2 Estrutura Organizacional .....	29
3.2 DELIMITAÇÃO E PERSPECTIVA DA PESQUISA .....	34
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	34
3.4 TIPO DE COLETA DE DADOS .....	35
3.5 LIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	35

<b>4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS OBTIDOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	
.....	36
<b>5 CONCLUSÕES</b>	43
<b>6 RECOMENDAÇÕES</b>	46
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	48
<b>APÊNDICE</b>	49

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 01 – MODELO DE GESTÃO E PLANEJAMENTO EMPRESARIAL INEGRADO .....	10
FIGURA 02 – ORGANOGRAMA DA EMPRESA RAI0 DE LUZ .....	29
FIGURA 03 – ORGANOGRAMA DE GESTÃO CORPERATIVA DA EMPRESA RAI0 DE LUZ .....	30

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 – CARREIRA ADMINISTRATIVA .....	13
QUADRO 02 – CARREIRA TÉCNICO-OPERACIONAL .....	13
QUADRO 03 – CARREIRA PROFISSIONAL .....	14
QUADRO 04 – FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS/TÉCNICO-OPERACIONAIS .....	14
QUADRO 05 – FUNÇÕES PROFISSIONAIS .....	14
QUADRO 06 – MODELAGEM CARGOS/FUNÇÕES .....	15
QUADRO 07 – DISTRIBUIÇÃO PROPORCIONAL POR ESTÁGIO .....	16

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01 – INFORMAÇÕES CONTIDAS NO EDITAL .....	36
GRÁFICO 02 – COMPATIBILIDADE DO CARGO COM A FORMAÇÃO .....	36
GRÁFICO 03 – MOTIVAÇÃO PARA TRABALHAR NA EMPRESA .....	37
GRÁFICO 04 – MODELO DE GESTÃO ADMINISTRATIVA .....	37
GRÁFICO 05 – PERCEPÇÃO QUANTO AOS BENEFÍCIOS OFERECIDOS .....	38
GRÁFICO 06 – REFLEXO DO AMBIENTE .....	38
GRÁFICO 07 – CONHECIMENTO DAS REGRAS DA EMPRESA .....	39
GRÁFICO 08 – PERCEPÇÃO SOBRE AS REGRAS DA EMPRESA .....	39
GRÁFICO 09 – PARTICIPAÇÃO EM TREINAMENTO .....	40
GRÁFICO 10 – AVALIAÇÃO SOBRE O TREINAMENTO .....	40
GRÁFICO 11 – MOTIVOS DO DESLIGAMENTO .....	41
GRÁFICO 12 – NÚMEROS COMPARATIVOS DE DESLIGAMENTOS .....	41

## RESUMO

Este trabalho tratará de compreender, através da comprovação de dados provenientes do estudo de caso, pesquisas e entrevistas, as prováveis causas da rotatividade voluntária de funcionários ocorridas nos últimos anos na Empresa Raio de Luz, Empresa do Setor Público do Estado do Paraná. Partindo da análise da gestão administrativa da Empresa Raio de Luz e de sua comparação com atuais modelos-padrão de gestão administrativa, da verificação da estrutura e sistemática do Plano de Cargos e Salários da Empresa em estudo, passando para o reconhecimento e a análise da importância do ambiente de trabalho, da motivação resultante do mesmo e de sua política de incentivos e benefícios, fundamentais para o crescimento, ou, ao contrário disto – para a estagnação, desmotivação ou até pelo desligamento de seus funcionários. Finalizando, aparecerá o levantamento de dados, provenientes da pesquisa e das entrevistas com dezenas de ex-funcionários da Empresa Raio de Luz. Estas novas considerações trazem importantes testemunhos e indícios que conduzem às prováveis causas da rotatividade voluntária desta empresa, levantados a partir de análises que levam, portanto, este estudo, às conclusões que pontuam e justificam tais ocorrências, passíveis de serem levadas em conta quando do interesse específico da busca de soluções para tal problema.

## 1 INTRODUÇÃO

O trabalho, cada vez mais, tem ocupado um espaço importante na vida do homem. Hoje, dois terços da vida do homem é passado no ambiente de trabalho. FROMM (1947), em sua obra “*Análise do homem*”, já dizia que “*o homem trabalhava para viver, hoje vive para trabalhar*”. Desta forma, com o desenvolvimento tecnológico, a velocidade das mudanças e as transformações ocorridas na sociedade exigem que as empresas e organizações se adaptem a essas mudanças, reorientem os seus processos, alterem suas estratégias, modifiquem produtos e serviços, enfim, mudem seus rumos de acordo com o mercado. Neste sentido, é notória a importância das pessoas neste processo, pois são elas que raciocinam, decidem, pensam e agem dentro da empresa. Mais do que máquinas, equipamentos e tecnologia, são as pessoas que as conduzem e que produzem, desde que se sintam bem no seu ambiente de trabalho.

Nos dias de hoje, a globalização, a troca de informações e conhecimentos vem proporcionando a todos grandes possibilidades. Esse “caminho aberto” provoca uma verdadeira corrida por melhores oportunidades e causa uma grande taxa de rotatividade – *demissão voluntária* – nas empresas, revelando-se uma fonte de preocupação dos empresários. Neste contexto, a competitividade implica oferecer qualidade de serviços e produtos, reforçando a importância da política de administração de pessoal que possibilite a permanência de profissionais na empresa, desenvolvendo trabalhos com eficiência e eficácia. Assim, a ocorrência da rotatividade pode ser um problema para determinadas empresas, pois a retenção dos funcionários é importante para garantir o futuro da organização.

A decisão de desligar-se de uma empresa é influenciada por diversos fatores, alguns dos quais dificilmente controláveis pela empresa, como taxas de desenvolvimento, responsabilidades familiares e atração por outras empresas. Entretanto, muitos fatores são influenciados pela própria organização, tais como as expectativas criadas na época do recrutamento do funcionário, a falta de oportunidades de planejamento de carreira e promoção, os diferentes níveis salariais, a ausência de investimentos em treinamento e a sensação de injustiça no tratamento pela empresa. Estes fatores afetam a decisão de deixar o emprego porque afetam a satisfação individual com o trabalho, o comprometimento com a

organização, o relacionamento com os supervisores e chefias imediatas, a tendência de ter vontade de “ir embora” e a comparação entre a razão ou “utilidade” de ficar ou sair. A motivação de um funcionário está diretamente ligada à sua permanência na empresa.

Ainda hoje, muitas empresas equivocadamente acreditam que apenas o salário, atendendo às necessidades fisiológicas e de segurança, é necessário para motivar um ser humano cujo estado normal é a insatisfação. As necessidades fisiológicas são as cobertas pelo salário – o *ticket* alimentação ou cesta básica e a assistência médica. A necessidade de segurança está refletida no desejo incessante de ter um teto e, mais ainda, na busca incansável pela estabilidade financeira e emocional – o salário, mais uma vez, entra em ação, atendendo esta necessidade. A necessidade social, de pertencer a um grupo ou ser aceito por ele pode ser também suprida pelas empresas em eventos promovidos em festas e datas comemorativas.

Todas estas necessidades, evidenciando-se as duas últimas, são responsáveis pela auto-estima e auto-realização de um funcionário, ou seja, pela sua *satisfação*, pela conquista de sua reputação profissional e pelo emprego conquistado – é a remuneração mensal aliada ao “salário moral”. Somente o equilíbrio entre ambos pode levar a um ambiente propício para a automotivação de seus colaboradores. Sentimentos como reconhecimento, ética, lealdade, respeito e valorização atendem mais do que apenas as necessidades básicas do homem, vão ao encontro do desejo – e do direito do ser humano de ter dignidade e oportunidade.

## 1.1 TEMA

As causas da rotatividade pela demissão voluntária na Empresa Raio de Luz do Setor Público do Estado do Paraná.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo deste trabalho é levantar as principais causas da rotatividade pela demissão voluntária na Empresa Raio de Luz do Setor Público do Estado do Paraná.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Analisar o modelo de gestão administrativa da Empresa Raio de Luz, comparando-o com o modelo padrão de gestão administrativa da atualidade.
- Verificar a estrutura e a sistemática do PCS - Plano de Cargos e Salários – (o modelo padrão empresarial), identificando as características do PCS da Empresa Raio de Luz.
- Analisar a importância do ambiente de trabalho, da motivação, política de incentivos e benefícios na expectativa geral dos funcionários de empresas, relacionando-os com os dados levantados na pesquisa/entrevista feitas com ex-funcionários da Empresa Raio de Luz.
- Comprovar, a partir da pesquisa dos dados tabulados, as prováveis causas da grande rotatividade voluntária de funcionários na Empresa Raio de Luz, identificando as causas deste processo.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Este trabalho se faz relevante pela possibilidade das informações estruturais e sistemáticas obtidas pela pesquisa teórica e empírica realizadas serem objetos de orientação e comparação com os dados da Empresa Raio de Luz, quando da constatação dos dados coletados nas dezenas de entrevistas com ex-funcionários

desta Empresa. A necessidade de coleta, levantamento e tabulação dos dados obtidos é de fundamental importância para a identificação das causas mais frequentes que levam ao estudo e conclusões acerca da temática deste trabalho.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho divide-se em seis capítulos, sendo que o primeiro capítulo tem como finalidade apresentar o objetivo de estudo e justificativas para a sua execução.

O segundo capítulo procurará fornecer um embasamento teórico que contribua para um melhor entendimento do tema, auxiliando no levantamento das causas que permeiam o problema estudado neste trabalho.

No terceiro capítulo será apresentada a metodologia empregada neste trabalho.

No quarto capítulo – APRESENTAÇÃO DOS DADOS OBTIDOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS – serão apresentados os resultados dos dados coletados através da pesquisa/entrevista junto aos funcionários desligados da Empresa Raio de Luz do Setor Público do Estado do Paraná.

No quinto capítulo – CONCLUSÕES – serão comparados os dados coletados com a base teórico e empírica.

No sexto e último capítulo – RECOMENDAÇÕES – serão apresentados os resultados finais que levantam as causas da rotatividade voluntária da Empresa Raio de Luz e as conseqüências destas demissões. A identificação das causas e a verificação das conseqüências poderão, de acordo com os interesses, levar à busca de soluções e alternativas para a redução e até para a solução deste problema.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 FORMAS DE GESTÃO ADMINISTRATIVA

O sucesso de uma organização na consecução de seus objetivos e na satisfação das necessidades da sociedade depende do êxito de sua administração. Se a administração de uma Companhia ou Empresa não trabalhar bem, a organização não conseguirá atingir seus objetivos, e funcionar numa sociedade mais ampla. O desempenho do corpo administrativo de uma organização funciona como uma equipe, principalmente por ser fator chave dos resultados positivos. Conforme afirma DRUCKER, 1964, p.5, “O desempenho de um administrador pode ser medido em termos de dois conceitos: eficiência e eficácia”. No seu modo de ver, “(...) eficiência quer dizer fazer as coisas direito, e eficácia quer dizer fazer a coisa certa.”

Para DRUCKER, a eficácia é a chave do sucesso de uma organização, conforme diz que “Implica a essencialidade da eficácia, não da eficiência para a empresa. A questão pertinente não é como fazer as coisas direito, mas como descobrir as coisas certas a serem feitas e concentrar os recursos e os esforços nestas”.(DRUCKER, 1964, p.5)

Os modelos de administração – suas partes ou funções, que, juntas, formam um processo inteiro – vem sendo elaboradas a partir do fim do século XIX e são usados até hoje. Como afirmam ROBBINS & COULTER, 1998, p.3), “A *administração* se refere ao processo de fazer com que as atividades sejam realizadas eficiente e eficazmente com e através de outras pessoas.” A administração, portanto, é um processo, porque todos os administradores, independentes de suas aptidões ou qualificações especiais, se dedicam a certas atividades inter-relacionadas a fim de atingir seus objetivos desejados.

As principais atividades da administração são o *planejamento*, a *organização*, a *liderança* e o *controle*.

**Planejamento:** Implica que os administradores pensem previamente em seus objetivos e em seus atos. Estes geralmente se baseiam em algum método, plano ou lógica, e não num palpite.

**Organização:** Quer dizer que os administradores coordenam os recursos humanos e materiais da organização. A eficácia de uma organização depende de sua

capacidade de destinar seus recursos à realização de seus objetivos. Quanto mais integrado e coordenado for o trabalho de uma organização, mais eficaz será ela. Conseguir esta coordenação é parte do trabalho da administração.

**Liderança:** É a forma ideal de como os administradores dirigem ou influenciam seus subordinados, conduzindo e orientando pessoas a realizarem tarefas essenciais. Criando o clima apropriado, eles ajudam seus subordinados a fazer o melhor que podem.

**Controle:** Quer dizer que os administradores procuram assegurar que a organização caminhe em direção a seus objetivos. Se parte de sua organização estiver no caminho errado, os administradores procurarão descobrir o porquê, procurando acertar as coisas.

É importante chamar atenção para o fato de que as quatro funções já citadas não ocorrem necessariamente na seqüência apresentada no modelo padrão de gestão administrativa citada anteriormente. Em toda organização ocorrem simultaneamente diversas combinações destas atividades. Além disso, a existência dessas funções administrativas distintas não quer dizer que todo administrador tenha completa liberdade de executá-las sempre que quiser. Os administradores, dentro da maioria das gestões, estão sujeitos a várias limitações às suas atividades, dependendo de seu nível hierárquico, de seu papel na organização e do tipo de organização para a qual trabalha.

CHIAVENATO (1936, p. 511), refere-se às funções de um administrador, segundo a Teoria de Sistemas, afirmando que:

A administração, em essência, é o processo, mediante o qual os recursos desorganizados e dissociados (pessoal, bens e dinheiro) se integram em um sistema para o alcance de um objetivo. A administração, portanto, utiliza pessoas e recursos físicos e financeiros para realizar coisas capazes de cumprirem os objetivos do sistema. A sua função não é de executar operações por si mesmo, mas a de coordenar e harmonizar as atividades e o trabalho dos demais.

### 2.1.1 Forma de Gestão Administrativa da Empresa Raio de Luz

A gestão administrativa da Raio de Luz está alicerçada nos valores que orientam as ações e decisões internas e externas da Empresa e de seus membros, buscando o alinhamento dos esforços das pessoas da Organização para atingir e

garantir o atendimento dos interesses dos acionistas, dos clientes, da sociedade e dos funcionários, bem como da sobrevivência e crescimento da Empresa. São estes os valores:

**Ética** - Relacionamento transparente, honesto e equilibrado com todas as partes interessadas;

**Responsabilidade Social** - Condução da vida da empresa de maneira sustentável, respeitando os direitos de todas as partes interessadas, inclusive das gerações futuras;

**Alianças estratégicas** - Parceria e colaboração com todos os setores da Empresa e da sociedade, em busca de alinhamento de objetivos e maximização de resultados;

**Comprometimento** - Condução do trabalho com a mente e o coração, no sentido de uma missão, buscando a excelência;

**Melhoria contínua** - Aprendizado contínuo, compartilhando e disseminando o conhecimento;

**Assumir riscos** - Decidir, ousar e tomar a iniciativa, como dono da Empresa;

**Valorização dos funcionários** - Promoção do crescimento do ser humano integral - funcionários e força de trabalho - com a melhoria contínua de sua satisfação, competência e capacitação profissional;

**Clareza de objetivos** - Definição clara e comunicação transparente dos rumos estratégicos da empresa;

**Satisfação dos clientes** - Em todas as ações, considerar que o cliente é a razão da Empresa existir;

**Valor para o acionista** - Busca do lucro responsável no cumprimento da missão da Empresa;

**Segurança** - Profissionalismo na condução dos negócios, de maneira a garantir a longevidade da Empresa, priorizando a segurança das pessoas.

Este posicionamento estratégico dá ênfase à produtividade, à redução de custos e à melhor utilização dos ativos em curto prazo, mas sem prejuízo de ações que estimulem o crescimento no médio e longo prazo.

A Raio de Luz, com objetivo de proporcionar maior integração nas relações pessoais entre a Diretoria e os funcionários, implementou o Programa “*Prazer em Conhecer*”. O programa promove visitas do Presidente e dos Diretores às diversas áreas da Empresa, cafés da manhã com o corpo funcional, visita de familiares ao

ambiente de trabalho e uma agenda especial para os funcionários. O *Prazer em Conhecer* está presente também no *Programa de Integração de Novos Funcionários*.

A Raio de Luz procurando enfatizar a importância e a relevância de cada funcionário para a Companhia, criou o Programa *A Energia dos Nossos Talentos*, que é uma ferramenta de gestão que permite a abertura de espaço na Organização para reconhecimento e valorização do talento natural e profissional dos funcionários. No programa são reconhecidos e valorizados os talentos que se destacam nas áreas de conhecimento tecnológico, artístico, cultural e em outras áreas de incentivo organizacional.

A Raio de Luz desenvolve diversas ações para promover a qualidade de vida de todos aqueles que fazem parte das suas relações. No ambiente de trabalho, a promoção da qualidade de vida e a satisfação dos funcionários envolvem aspectos sociais, de segurança do trabalho e saúde ocupacional.

Anualmente, a Raio de Luz realiza uma pesquisa do clima organizacional, que visa avaliar o bem-estar, a satisfação e a motivação da força de trabalho. A proposta das ações é que o clima organizacional seja propício ao bem-estar, à satisfação e à motivação das pessoas.

Entre outras ações, destacam-se:

**Educação e Treinamento** - A Raio de Luz tem compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade de seus colaboradores. Por isso, oferece diversas formas de capacitação e aprimoramento continuado. A maior parte dessas atividades é realizada internamente (in company) para suprir demandas geradas pela implementação de novas tecnologias e processos. São desde cursos técnicos até especializações, em parceria com instituições como a Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), Universidade Federal do Paraná e o SENAI, entre outros.

Os funcionários também são incentivados a participar de eventos, cursos de curta duração e especializações oferecidas por outras instituições.

**Bolsas de estudo** - A Raio de Luz oferece auxílio-financeiro aos funcionários que fazem cursos de 2º e 3º graus, com cobertura de 60% do custo das mensalidades e teto de R\$ 330,00.

**Combate a situações de assédio moral** - Com o objetivo de evitar situações nesse sentido, o tema assédio moral foi incluído nos treinamentos gerenciais.

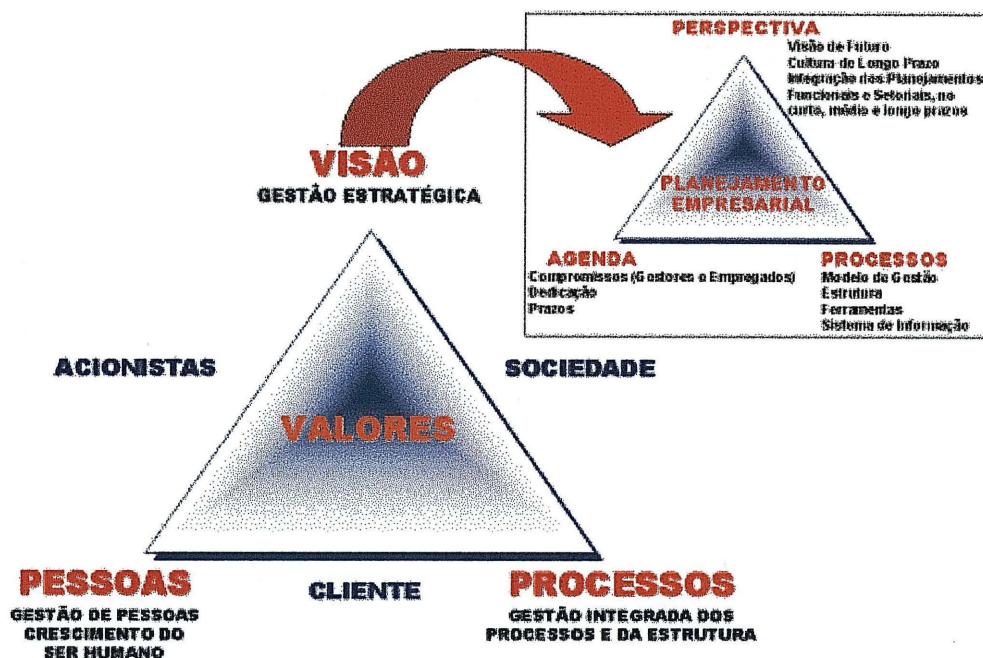
**Treinamento para prestadores de serviços** - O destaque na área de treinamento da Raio de Luz tem sido a parceria com entidades especializadas em treinamento de funcionários de empresas prestadoras de serviços voltados à energia elétrica. Os resultados são os mais positivos possíveis, pois desde o início desses treinamentos não há registro de acidentes fatais com funcionários que atuam como empreiteiras da Companhia.

**Integração de trabalhadores terceirizados** - Busca-se constantemente a integração das pessoas que prestam serviços à Raio de Luz, incentivando-se sua participação em eventos sociais e ações coletivas.

**Relações Sindicais** - A Raio de Luz mantém relacionamento com seus funcionários por meio de celebração de acordos coletivos de trabalho com 15 entidades sindicais. Os diversos aspectos acordados entre as partes são abordados em reuniões formais realizadas quadrimestralmente. Já as reivindicações específicas são tratadas por meio de canal permanentemente aberto entre as partes.

FIGURA 1 – MODELO DE GESTÃO E PLANEJAMENTO EMPRESARIAL INTEGRADO

### Modelo de Gestão e Planejamento Empresarial Integrado



FONTE: <http://www.raiodeluz.com>

## 2.2 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

O *Plano de Cargos e Salários* é instituído em empresas para orientar a administração do crescimento funcional e salarial de seus funcionários de forma justa e equilibrada. A inexistência de um plano de cargos e salários prejudica a todos pela falta de diretrizes que orientem corretamente o crescimento dos funcionários na organização.

O Plano de Cargos e Salários propicia aos diretores e gerentes das empresas, em seus diversos níveis, informações essenciais para o melhor aproveitamento da capacidade dos funcionários na realização das atribuições de suas unidades e, conseqüentemente, da Empresa. Propicia, também, a cada

funcionário, uma visão clara de sua posição na Empresa e de suas perspectivas de carreira.

A área responsável pela atualização periódica do Plano de Cargos e Salários de uma empresa é a de *Recursos Humanos*, que deve estar atenta às necessidades da empresa, às expectativas dos funcionários e aos procedimentos adotados por outras empresas na administração dos cargos e salários, de maneira que sejam sempre implementadas inovações de interesse comum.

### 2.2.1 Plano de Cargos e Salários da Empresa Raio de Luz

Nova estrutura aprovada pela Diretoria em abril/2005 e implantada pela Empresa a partir de maio/2005.

#### Conceitos e Elementos do Plano

##### **Carreira**

Agrupamento de cargos pela natureza das atividades e grau de escolaridade exigido. As novas carreiras do Plano estão divididas em:

- Administrativa: ocupações voltadas a atividades de escritório que exigem o 2º grau completo.
- Técnico-operacional: ocupações voltadas principalmente para atividades de campo, que exigem formação de 2º grau ou formações técnicas regulamentadas de 2º grau.
- Profissional: ocupações que exigem o 3º grau completo.

##### **Nível**

Indica a hierarquia do cargo dentro da carreira. São 7 níveis na carreira administrativa, 8 níveis na carreira técnico-operacional e 4 na carreira profissional.

##### **Nomenclatura dos cargos**

Os cargos e funções possuem limitações próprias. Os algarismos romanos, quando utilizados, demonstram o maior grau de complexidade do cargo/função, sendo observada a ordem crescente a partir de "I" (um).

### **Descrição e especificação de cargos e funções**

É o relato das principais tarefas a serem desenvolvidas pelo funcionário e a informação das características próprias do cargo/função como: identificação de riscos, tipos de exames médicos, adicionais salariais (periculosidade, insalubridade, dupla função) entre outras. As descrições e especificações são apresentadas por cargo/função.

### **Pré-requisito**

Condição para acesso, caracterizada por formação específica dentro da carreira ou por treinamento obrigatório.

### **Experiência anterior**

Tempo mínimo expresso em anos, que o funcionário deverá ter em cada nível para ter possibilidade de acesso a cargos de maior complexidade e responsabilidade dentro da carreira.

### **Linha de acesso**

Evolução funcional possível dentro da carreira. O plano permite que os funcionários tenham acesso a cargos/funções de maior nível dentro da mesma carreira, observados os pré-requisitos de experiência, formação e treinamento, assim como a necessária existência de vaga.

### **Movimentação entre carreiras**

Tanto o acesso a cargos iniciais quanto à movimentação entre carreiras somente é possível mediante aprovação em concurso público, conforme estabelece o artigo 37 da Constituição Federal.

### **Modelagem das Carreiras**

As carreiras de nível médio – administrativa e técnico-operacional – foram adequadas às mudanças de processos e técnicas ocorridas desde 1994, época da implantação do último plano. A ampliação dos níveis na carreira administrativa atribui e hierarquiza as atividades administrativas dos diversos postos de trabalho, assim

como na carreira técnico-operacional existe o agrupamento das atividades operacionais e técnicas.

Na carreira profissional, os cargos de Assistente Administrativo Júnior, Pleno, Sênior e Consultor são denominados Analista Administrativo em todos os seus níveis, com a inclusão de funções específicas conforme as atividades desempenhadas pelos funcionários neles enquadrados.

#### QUADRO 01 – CARREIRA ADMINISTRATIVA

Nível	Carreira Administrativa
1	ASSISTENTE ADMINISTRATIVO I
2	ASSISTENTE ADMINISTRATIVO II
3	ASSISTENTE ADMINISTRATIVO III
4	ASSISTENTE ADMINISTRATIVO IV
5	ASSISTENTE ADMINISTRATIVO V
6	ASSISTENTE ADMINISTRATIVO VI
7	ASSISTENTE ADMINISTRATIVO VII

#### QUADRO 02 – CARREIRA TÉCNICO-OPERACIONAL

Nível	Carreira Técnico-operacional
1	ASSISTENTE TÉCNICO I
2	ASSISTENTE TÉCNICO II
3	ASSISTENTE TÉCNICO III
4	ASSISTENTE TÉCNICO IV
5	ASSISTENTE TÉCNICO V
6	ASSISTENTE TÉCNICO VI
7	ASSISTENTE TÉCNICO SÊNIOR
8	ASSISTENTE TÉCNICO ESPECIALIZADO

### QUADRO 03 – CARREIRA PROFISSIONAL

Nível	Carreira Profissional
Júnior	ADMINISTRADOR, CONTADOR, ENGENHEIRO ELETRICISTA, .....
Pleno	ADMINISTRADOR, CONTADOR, ENGENHEIRO ELETRICISTA, .....
Sênior	ADMINISTRADOR, CONTADOR, ENGENHEIRO ELETRICISTA, .....
Consultor	ADMINISTRADOR, CONTADOR, ENGENHEIRO ELETRICISTA, .....

### Modelagem das Funções

O Plano define diversas funções, estabelecendo particularidades que auxiliam a gestão ocupacional, uma vez que fornecem informações específicas e propiciam melhor gestão no âmbito de serviço médico, treinamento, segurança do trabalho e cargos e salários, entre outros. A seguir, exemplos desta caracterização:

### QUADRO 04 – FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS/TÉCNICO-OPERACIONAIS

Funções Administrativas	Funções Técnico-operacionais
TÉCNICO FINANCEIRO I	OFICIAL DE MANUTENÇÃO PREDIAL
TÉCNICO CONTÁBIL I	ELETR. MANUT. LINHAS TRANSMISSÃO II
TÉCNICO DE SUPRIMENTOS IV	TÉCNICO DE HIDROLOGIA
ASSISTENTE DE COMPRAS	TÉCNICO DE MANUT. DE TRANSMISSÃO
ASSISTENTE DE GESTÃO	TÉCNICO DE OPERAÇÃO DE USINA

### QUADRO 05 – FUNÇÕES PROFISSIONAIS

Funções Profissionais	
ADMINISTRADOR DE DADOS	ANALISTA DE MERCADO ENERGIA
ANALISTA AMBIENTAL	ANALISTA DE SUPRIMENTOS
ANALISTA COMERCIAL	ANALISTA DE TARIFAS
ANALISTA CONTÁBIL	ENG. DE OBRAS CIVIS
ANALISTA DE CONTRATOS	ENG. DE PROJETOS CIVIS
ANALISTA DE GESTÃO	ENG. DE SISTEMAS TELECOM
ANALISTA DE MARKETING	ENG. MANUTENÇÃO ELETRÔNICA

### Modelagem Cargos/Funções

Para cada cargo da carreira existem tantas funções quanto necessárias para a identificação das atividades dos postos de trabalho. Alguns exemplos:

#### QUADRO 06 – MODELAGEM CARGOS/FUNÇÕES

Cargos	Funções
ASSISTENTE ADMINISTRATIVO II	TÉCNICO FINANCEIRO I TÉCNICO DE RECURSOS HUMANOS I TELEATENDENTE II, ETC.
ASSISTENTE ADMINISTRATIVO VII	ASSISTENTE COMERCIAL DE NEGÓCIOS ASSISTENTE FINANCEIRO ASSISTENTE CONTÁBIL, ETC.
ADMINISTRADOR PLENO	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS ANALISTA DE QUALIDADE DE SOFTWARE ANALISTA DE SUPRIMENTOS, ETC.

### Mudança de Cargos e Funções

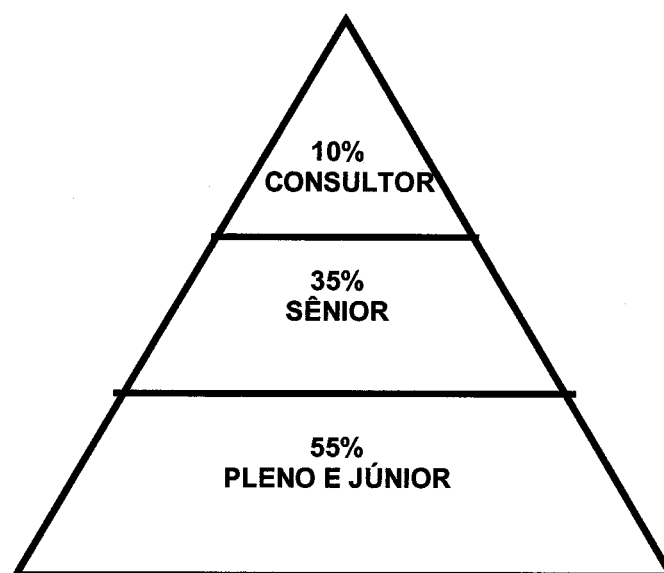
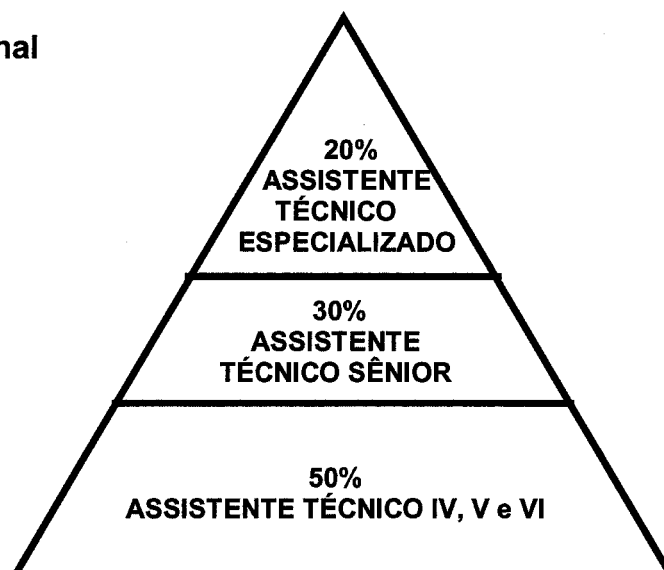
O acesso a cargos de níveis superiores dentro da carreira dependerá do cumprimento cumulativo das seguintes condições:

- 1º) Existência de vaga compatível.
- 2º) Comprovação da formação/treinamento requerido para o cargo.
- 3º) Atendimento do pré-requisito de experiência (tempo no nível anterior).

### Qualificação do Quadro de Vagas

Todas as áreas possuem uma referência ocupacional, que define a natureza das vagas em função da estrutura e das atribuições do órgão.

Para a carreira de nível superior e de nível médio técnico-operacional com a exigência de formação específica, a qualificação das vagas segue o modelo de distribuição proporcional por estágio:

**QUADRO 07 – DISTRIBUIÇÃO PROPORCIONAL POR ESTÁGIO****Profissional****Técnico-operacional  
(2º Grau técnico)**

Para as carreiras administrativa e técnico-operacional em nível médio sem formação específica, a qualificação dos cargos e funções está baseada no processo de avaliação pelo sistema de pontos. O processo baseia-se na avaliação de fatores que determinam a diferenciação da complexidade de atividades, sendo de competência exclusiva da Superintendência de Recursos Humanos a sua aplicação.

## Progressão Funcional e Salarial

Um dos principais atributos do Plano de Cargos e Salários é estabelecer mecanismos de gerenciamento da progressão funcional e salarial dos funcionários.

A progressão funcional é a evolução do funcionário dentro da mesma carreira, dependendo o acesso a cargos superiores da existência de vaga de maior nível e do cumprimento dos pré-requisitos para seu preenchimento. A salarial, por sua vez, trata da concessão de aumentos salariais ao funcionário dentro de mesmo cargo ou função. A experiência, o desempenho do funcionário e os níveis de remuneração de mercado são os principais parâmetros para balizar e qualificar os salários.

O modelo salarial estabelece os níveis de remuneração fornecendo dados e informações aos gerentes para administração da progressão salarial do funcionário. Para cada carreira/cargo/função existe um valor de referência. O modelo salarial avalia se os valores de referência estão ajustados ao mercado de trabalho, de forma a estabelecer o equilíbrio externo. Para esse fim, a Raio de Luz realiza periodicamente pesquisas salariais, cujos resultados indicam a posição dos salários pagos pela Companhia com relação ao mercado pesquisado, e, no tocante à concessão de aumentos reais de salário, de forma preconizada, considera a disponibilidade financeira da Empresa e a política salarial interna vigente.

## Atualização do Plano de Cargos e Salários

Constituem-se como elementos de manutenção permanente do Plano de Cargos e Salários a revisão ocupacional periódica e a atualização salarial das faixas dos cargos e funções.

Nas revisões ocupacionais das diversas unidades organizacionais da Raio de Luz, são constituídos grupos de trabalho formados por analistas de recursos humanos e representantes dessas unidades com o objetivo de:

- Revisar a estrutura das carreiras, para criação ou extinção de cargos/funções e avaliação dos níveis de classificação e remuneração;
- Levantar as necessidades das áreas, quanto ao planejamento de cargos/funções, suas atribuições, qualificação e quantificação do quadro de vagas e pessoal, bem

como ajustar a estrutura de forma a manter o Plano atualizado e adequado à realidade da estrutura ocupacional da Raio de Luz e do mercado de trabalho;

- Revisar o enquadramento funcional dos funcionários da área pesquisada, a partir do resultado final da pesquisa ocupacional.

### 2.2.2 Análise do Plano de Cargos e Salários da Empresa Raio de Luz

O Plano de Cargos e Salários da Empresa Raio de Luz é um Plano que permite o crescimento profissional através da progressão funcional de seus funcionários de forma ocupacional, ou seja, o acesso a cargos/funções de maior nível apenas dentro de sua carreira, desde que existam vagas e que se cumpram os requisitos já citados na estrutura do Plano.

Por inserir-se em um vértice, ao mesmo tempo, decisões pessoais e processos organizacionais de gestão de pessoas, o conceito de carreira se revela muito importante para a análise de como os indivíduos e organizações estão reconfigurando o mundo do trabalho, na medida em que a Empresa Raio de Luz considera que seu Plano de Carreira é construído de acordo com sua política, por seqüências de posições ocupadas, passando primeiro por estágios e transições baseadas em aspirações e expectativas pessoais e/ou impostas pela organização. É, portanto, um processo de escolhas que define trajetória, percurso, transição, mas que encontra barreiras burocráticas e legais que limitam a movimentação entre carreiras senão por concurso público, conforme estabelece o artigo 37 da Constituição Federal.

#### **Artigo 37 da Constituição Federal de 1988:**

“**Art. 37.** A administração pública direta, indireta ou fundacional, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e, também, ao seguinte:

I – os cargos, empregos e funções públicas são acessíveis aos brasileiros que preencham os requisitos estabelecidos em lei;

II – a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, ressalvadas as

nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração.”

Segundo o art. 37, II, da Constituição Federal, é impossibilitada qualquer forma de progressão funcional. Ainda em 1988, promulgou-se a Emenda Constitucional nº 19 que, dando nova redação ao art. 39 da Constituição Federal, abaixo transcrito, expressamente previu a possibilidade de que cargos correlatos fossem organizados em carreira, com requisitos estabelecidos em lei para a promoção entre eles, sendo um dos requisitos obrigatórios à participação em cursos de formação e aperfeiçoamento.

#### **Artigo 39 da Constituição Federal de 1988:**

“Art. 39. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios instituirão conselho de política de administração e remuneração de pessoal, integrado por servidores designados pelos respectivos Poderes.”

§1º A fixação dos padrões de vencimento e dos demais componentes do sistema remuneratório observará:

I – a natureza, o grau de responsabilidade e a complexidade dos cargos componentes de cada carreira;

II – os requisitos para a investidura;

III – as peculiaridades dos cargos.

§2º “A União, os Estados e o Distrito Federal manterão escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada, para isso, a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados.”

#### **Parecer da Área Jurídica da Empresa Raio de Luz:**

- 1. Carreira de Nível Superior** – Com relação aos planos de carreiras e cargos dos profissionais engenheiros, economistas, administradores, advogados, etc, ficou consensado que não poderá haver transposição de carreira. Isto significa que quem ingressar na Empresa, por exemplo, como engenheiro, não poderá transpor para a carreira de advogado ou vice-versa ou para qualquer outra.

- 2. Carreira de Nível Médio Administrativa** – Nesta carreira, também não poderá haver transposição para qualquer outra, ainda que o funcionário venha adquirir, ao longo do vínculo de emprego, os requisitos exigidos para o ingresso nas demais carreiras.

### 2.3 AMBIENTE DE TRABALHO

O ambiente de trabalho pode fazer com que as pessoas se sintam bem, ou ao contrário, desmotivadas, caso não seja tão satisfatório quanto deseja. A busca é de cada vez mais garantir condições seguras de trabalho e oferecer um ambiente saudável. Pode-se influenciar ou aprimorar cada vez mais os principais instrumentos de motivação de seu trabalho, a fim de aumentar a quantidade e a qualidade.

“... o trabalho era visto como o contrário do lazer, e este como a atividade liberatória da autoridade e da concepção do dever. O lazer autêntico envolve autonomia do indivíduo sobre o tempo a ele dedicado. Por outro lado, o trabalho restringe a autonomia e significa conformidade com necessidades primárias de sobrevivência e luta contra o ambiente no qual o homem vive.” (MOTTA, 2002, p. 187)

Sabedores dessa disputa entre necessidades primárias (trabalho) e prazer (lazer), os dirigentes devem se empenhar em produzir um ambiente organizacional propício para o desabrochar de atividades prazerosas. Não se trata de tornar as empresas grandes salões de festas, e sim, formalmente, de deixar fluir boas relações individuais entre os funcionários e suas tarefas, com total anuência. Deste modo, gradativamente, ocorrerá a diminuição do *gap* entre motivação e satisfação em relação à obrigatoriedade de se realizarem tarefas (trabalho). Cada funcionário poderá, com o tempo, tornar-se fiel ao "cumprimento" de atividades que, no mesmo momento, garantem seu sustento (necessidades primárias) e somam prazer nesta difícil equação a ser equilibrada.

Não há sensação pior no trabalho do que perceber que toda vez que realizamos algo "diferente" do esperado, podemos estar infringindo alguma coisa e, como tal, desagradando aos princípios e valores da empresa. Executar uma atividade de maneira diferente, não significa, necessariamente, realizá-la de maneira errada. É uma dificuldade recorrente dos "gestores modernos" conseguirem

conceber que existem outras formas e muitas vezes mais eficientes de se realizar determinado grupo de atividades.

É uma miopia antiga e ferrenha que prima por mecanismos de controles complexos e repressores e não pela visualização dos resultados concretos e aferição de metas. Estes, indubitavelmente, demonstram de maneira inabalável a eficiência conquistada. Na grande maioria dos setores econômicos, o modo como realizamos determinado trabalho não é tão relevante, quando comparamos com os resultados advindos deste trabalho. Medir os resultados e deixar os trabalhadores livres para criar, desenvolver novos métodos e facetas é um dos segredos do incremento da motivação no dia-a-dia.

Finalmente, conclui-se que um bom ambiente de trabalho é fundamental para a satisfação profissional, conforme MCGREGOR<sup>1</sup>, *apud* RODRIGUES (2002, p. 44), afirma que a menos que o próprio emprego seja satisfatório, a menos que se criem oportunidades na situação de trabalho, que permitam fazer dele próprio uma diversão, jamais lograremos conseguir que o pessoal dirija voluntariamente seus esforços em prol dos objetivos organizacionais.

### 2.3.1 Ambiente de Trabalho na Empresa Raio de Luz

A influência de fatores internos e externos gera, muitas vezes, insatisfação e também, em alguns momentos, preocupação no ambiente de trabalho da Empresa Raio de Luz. Mudanças de Governo - por se tratar de uma Empresa estatal, mudanças no Plano de Cargos e Salários – ou a falta destas, no caso da dificuldade de transposição de carreira sem realização de concurso público – geram frustrações e desmotivações.

Por outro lado, ocorrem também motivações, geradas, talvez, por benefícios concedidos ou por investimentos e reconhecimentos financeiros. Mas o fato incontestável é que a Empresa Raio de Luz cultiva valores que se fazem perceber, principalmente, na prática da responsabilidade social quanto à condução da vida da Empresa de maneira sustentável, através dos Projetos sociais por ela desenvolvidos, tais como: Projeto Luz das Letras (Alfabetização Digital);

---

<sup>1</sup> MCGREGOR, Douglas. **Motivação e Liderança**. São Paulo, 1967. p.44

Eletricidadania (Trabalho de voluntariado) e Projeto Iluminando Gerações (Teatro Itinerante sobre o uso da Energia Elétrica). Destaca-se também a satisfação com a preocupação da Empresa com a valorização de seus funcionários na promoção do crescimento do ser humano integral, com a melhoria contínua de sua satisfação, competência e capacitação profissional.

A valorização pessoal é reforçada também através da inserção social de cada funcionário, nas datas comemorativas ou festivas, tanto da Empresa como dos funcionários.

Finalmente, percebe-se claramente o esforço da gestão administrativa da Empresa quanto ao profissionalismo na condução dos negócios, de maneira a garantir a longevidade da mesma, priorizando, sempre, a segurança das pessoas.

### 2.3.2 Liderança

Liderar significa descobrir o poder que existe nas pessoas, torná-las capaz de desenvolver sua criatividade, promover a auto-realização e permitir uma visualização de um futuro melhor para si próprias e para a organização em que trabalham.

Segundo ROBBINS & COULTER (1998), aos líderes cabe o importante papel de direcionar os esforços da equipe, motivando-a mesmo nas situações difíceis. Cada vez mais, os líderes estão adotando o papel de treinadores e facilitadores, guiando e apoiando a equipe, deixando de ser chefe para ser facilitador – da pessoa que dá ordens, para ser aquela que trabalha para equipe.

Ao líder cabe a tarefa de motivar os funcionários, considerando que cada funcionário tem necessidades diferentes e, portanto, não deve ser tratado da mesma forma. Deve-se extrair do ambiente de trabalho as condições externas para elevar a satisfação profissional.

Devem ser estabelecidas metas, e dados os respectivos *feedback's* sobre o progresso da equipe. Os funcionários devem participar de decisões que os afetem, com o objetivo de motivá-los a aumentar a produtividade, o compromisso de trabalhar metas, a motivação e a satisfação do funcionário no trabalho.

Idalberto Chiavenato cita ainda que:

(...) a liderança é um processo chave em todas as organizações. O administrador deveria ser um líder para lidar com as pessoas que trabalham com ele. A liderança é uma forma de influência. A influência é uma transação interpessoal em que uma pessoa age para modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa, de maneira intencional. (CHIAVENATO, 1999, p. 585)

## 2.4 EXPECTATIVA

A teoria das expectativas baseia-se na premissa geral de que a motivação para o desempenho que um indivíduo possui apóia-se na antecipação que ele faz de eventos futuros. É a noção de que o indivíduo tem acerca dos resultados que advirão em consequência de suas ações. É a percepção que o indivíduo tem do vínculo que existe entre as mudanças no seu desempenho e as mudanças em seu nível de desempenho. Devido à preferência de certos resultados a outros por parte do indivíduo, a teoria das expectativas indica que ele faz a escolha entre as condutas alternativas de acordo com as probabilidades de ocorrência e o valor que se atribui a estes resultados, dependendo do atrativo (valência) de certas recompensas ou “resultados” que advêm de tal desempenho – uma promoção, por exemplo, como resultado do comportamento da pessoa em seu trabalho, da percepção que se tem da força que se apresenta a relação entre o desempenho e a ocorrência de “resultados” (instrumentalidade), e também, da percepção do vínculo que existe entre o esforço orientado para o desempenho e o subsequente desempenho efetivo.

Portanto, quanto maiores forem a valência e as expectativas, maior será a motivação que o indivíduo tem no que diz respeito a manter seu desempenho a um determinado nível. Segundo Julio Lobos, o alto desempenho - o esforço de um funcionário depende de alguns determinantes de valor positivo ou negativo:

Ainda que o salário seja somente um dos “resultados” de valor positivo potencialmente importante para um funcionário, outros “resultados” incluem segurança no emprego, condições de trabalho, sentimentos de auto-realização. (...) Também pode ocorrer que um alto desempenho provoque outros resultados de valor negativo (por exemplo, cansaço, atritos entre grupos, ausência de interação social) (LOBOS, 1975, p. 22)

Contudo, a presunção mais razoável é de que as percepções das expectativas serão maiores quando o desempenho do indivíduo está sob seu próprio controle, quando as diferenças relativamente grandes no desempenho são possíveis entre indivíduos e quando toda informação sobre o desempenho é dada automaticamente ao indivíduo. Por sua vez, estes pontos sugerem que os sistemas de incentivos baseados no desempenho individual levam a uma percepção das expectativas do que os outros sistemas baseados no desempenho do grupo.

#### 2.4.1 Motivação

ROBBINS & COULTER (1998), definem motivação como a vontade de exercer altos níveis de esforço para alcançar os objetivos organizacionais, condicionado pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade individual.

Algumas atitudes podem estimular a motivação no trabalho:

- Reconhecer as diferenças individuais, procurando compreender que cada colaborador é diferente, e sendo assim, possuem necessidades diferentes;
- Definir objetivos que sejam desafiantes e que possam ser monitoráveis, fornecendo feedback e permitindo que os colaboradores saibam como estão se desempenhando;
- Estimular a participação nas decisões, encorajando os colaboradores a fixar objetivos ou definições de procedimentos de trabalho;
- Vincular as recompensas ao desempenho, sejam elas financeiras ou não;
- Fazer com que as recompensas sejam percebidas como justas, vinculando-as às experiências, habilidades, responsabilidades e esforços apresentados pelos colaboradores.

Conforme descrito por LÉVY-LEBOYER (1994), a motivação pode ser definida como a vontade de um indivíduo atingir determinado objetivo. É necessário que essa vontade perdure tempo suficiente e o indivíduo precisa fazer um esforço de mantê-la pelo tempo necessário de atingir o objetivo. Sendo assim, deve-se considerar sua direção, amplitude, vigor e intensidade.

Segundo THOMAS (1997) e HERZBERG (1997), os fatores que levam à motivação podem ser intrínsecos, como o desafio de realizar um trabalho dentro de

determinados padrões, ou extrínsecos, como o status em desempenhar determinada função.

O funcionário pode buscar, além de salário, estabilidade, desafio, possibilidades de crescimento e de aprendizagem. Por sua vez, a empresa procura manter aqueles que, além de assíduos e pontuais, mostrem lealdade, empenho na redução de custos, capacidade produtiva e compromissos com seus objetivos. Para tanto, faz-se necessário conhecermos algumas necessidades inovadoras:

a) impulsos básicos: estimulam comportamentos que visam satisfazer necessidades básicas, baseadas na fisiologia. Exemplo: ar, água, sexo, evitar a dor e equilíbrio biológico interno. Podem ser influenciados pela cultura;

b) motivos sociais: surgem para satisfazer as necessidades de sentir-se amado. Está intimamente ligado ao contato com outros seres humanos, o que é decisivo para o sucesso em ajustamento;

c) motivos para estimulação sensorial: as pessoas e outros animais precisam desta estimulação, que pode ser um estímulo externo ou interno, auto-estimulação, como cantar de boca fechada, por exemplo. Sem esses estímulos, que são experiências sensoriais, os indivíduos alucinam, no intuito de gerar essa auto-estimulação;

d) motivos de crescimento: são os que levam os indivíduos ao aperfeiçoamento pessoal, sem se importarem com o reconhecimento;

e) idéias como motivo: as idéias podem ser intensamente motivadoras, proporcionando comportamentos motivados por sugestões, que podem até mesmo comprometer a integridade física do indivíduo. Essas idéias podem gerar conflitos, quando ocorre a dissonância cognitiva, mas geralmente as pessoas são motivadas a manterem suas crenças coerentes.

Acham-se intimamente ligados aos motivos de estimulação, exploração e manipulação sensoriais. O motivo de realização muitas vezes é considerado um motivo de crescimento;

A base para a motivação é o reconhecimento e o exercício dos fatores humanos relacionados com o conteúdo do trabalho, particularmente a criatividade e a sociabilidade. Isso provavelmente não mudará enquanto o ser humano existir sobre a face da Terra, independentemente de raça ou região. Entretanto, as prioridades para as quais a motivação deve se voltar irão mudar conforme as tendências da nossa sociedade, que passa por grandes transformações.

## 2.5 ROTATIVIDADE

O termo *rotatividade de recursos humanos* é usado para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente; em outras palavras, o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização. Geralmente, a rotação de pessoal é expressa através de uma relação percentual entre as admissões e os desligamentos com relação ao número médio de participantes da organização, no decorrer de certo período de tempo. Quase sempre, a rotatividade é expressa em índices mensais ou anuais para permitir comparações, seja para desenvolver diagnósticos, seja para promover providências, seja ainda com caráter preditivo. (CHIAVENATO, 1994, p. 158-159)

A rotatividade de pessoal faz parte do mundo dos negócios e seu gerenciamento se torna cada vez mais importante para as empresas que atuam em um cenário cada vez mais exigente e competitivo. Um elevado número de perda de pessoas significa perda de conhecimento, de inteligência, de entendimento dos processos e revela problemas e desafios a serem superados, pois impacta na produtividade, lucratividade e na saúde da organização. A rotatividade traz conseqüências para a organização, gerando custos ou investimentos financeiros, de tempo e de recursos, que vão além dos custos diretos com admissões e desligamentos: vagas em aberto – improdutividade, sobrecarga nos demais funcionários, acarretando no pagamento de horas extras; tempo dos profissionais envolvidos no processo de recrutamento e capacitação do novo funcionário, entre outros. Conforme nos fala CHIAVENATO, 1994, p.159, “(...) algumas vezes, a rotatividade escapa ao controle da organização, quando os desligamentos efetuados por iniciativa dos funcionários aumentam substancialmente de volume.”

Obviamente, um índice de rotatividade de pessoal equivalente a zero não ocorre na prática e nem seria desejável, pois denotaria um estado de total esclerosamento da organização. Por outro lado, um índice de rotatividade *de pessoal* muito elevado também não seria desejável, pois refletiria um estado de

fluidez e entropia da organização, que não conseguiria fixar e assimilar adequadamente seus recursos humanos. O índice de rotatividade ideal seria aquele que permitisse à organização reter seu pessoal de boa qualidade, substituindo aquelas pessoas que apresentam distorções de desempenho difíceis de ser corrigidas dentro de um programa exeqüível e econômico.

A rotatividade de pessoal não é uma causa, mas o efeito, a conseqüência de certos fenômenos localizados interna ou externamente à organização que condicionam a atitude e o comportamento do pessoal. Dentre os fenômenos internos que ocorrem na organização podemos citar: *a política salarial da organização; a política de benefícios da organização; o tipo de supervisão exercido sobre o pessoal; as oportunidades de crescimento profissionais oferecidas pela organização; o tipo de relacionamento humano dentro da organização; as condições físicas ambientais de trabalho da organização; o moral do pessoal da organização; a cultura organizacional da organização; a política de recrutamento e seleção de recursos humanos; os critérios e programas de treinamento de recursos humanos; a política disciplinar da organização; os critérios de avaliação do desempenho; e o grau de flexibilidade das políticas da organização.* (CHIAVENATO, 1994, p. 163-164)

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA EM ESTUDO

Com o intuito de preservar as informações relativas à Empresa onde o presente estudo de caso foi desenvolvido, a identificaremos apenas como “Raio de Luz”.

##### 3.1.1 Histórico

A RAIIO DE LUZ foi criada em 1954, com a missão de solucionar o crônico problema de escassez de energia elétrica em seu Estado, sério obstáculo não só aos projetos de desenvolvimento econômico e social, mas à própria integração territorial do Estado.

Sociedade de economia mista por ações, de capital aberto, a RAIIO DE LUZ tem como principal acionista o governo do Estado, com 58,6% do capital votante, correspondente a 31,1% do capital social.

A Empresa detém a concessão do governo federal para a prestação de serviços públicos de distribuição de energia elétrica, parte em condições de monopólio natural e parte em regime de mercado competitivo. Seus valores e referencial estratégico norteiam suas ações.

A Raio de Luz tem fundamental importância na sustentação dos programas de crescimento de seu Estado, onde a energia elétrica é a um só tempo diferencial estratégico para a atração de novos empreendimentos, estímulo à modernização e à diversificação das atividades econômicas e, mais que tudo, mecanismo de promoção da qualidade de vida e inclusão social da população.

A Empresa atende diretamente a 3.147.071 unidades consumidoras (31.08.04) em 393 municípios e 1.112 localidades (distritos, vilas e povoados). Nesse universo incluem-se 2.468 mil lares, 49.779 indústrias, 263 mil estabelecimentos comerciais e 325 mil propriedades rurais.

Para atender a esse mercado, a RAIIO DE LUZ mantém uma estrutura que compreende a operação de um parque gerador próprio composto de 17 usinas hidrelétricas e uma termelétrica, cuja potência instalada totaliza 4.550 MW e que

responde pela produção de 7% de toda eletricidade consumida no Brasil. Também é proprietária de um sistema com quase 7 mil km de linhas de transmissão, 360 subestações e 165,5 mil km de linhas de distribuição - o suficiente para dar 4 voltas ao redor da terra, pela linha do Equador.

### 3.1.2 Estrutura Organizacional

A Raio de Luz apresenta uma estrutura vertical, piramidal, apoiada em blocos de diretorias, assessorias, superintendências, gerências e equipes.

É uma estrutura estratificada, com níveis hierárquicos bem definidos e freqüentemente impermeáveis. Existe uma grande concentração de poder na medida em que se aproxima do topo da pirâmide. Inversamente, na medida em que se aproxima da base da pirâmide.

FIGURA 2 – ORGANOGRAMA DE EMPRESA RAI0 DE LUZ

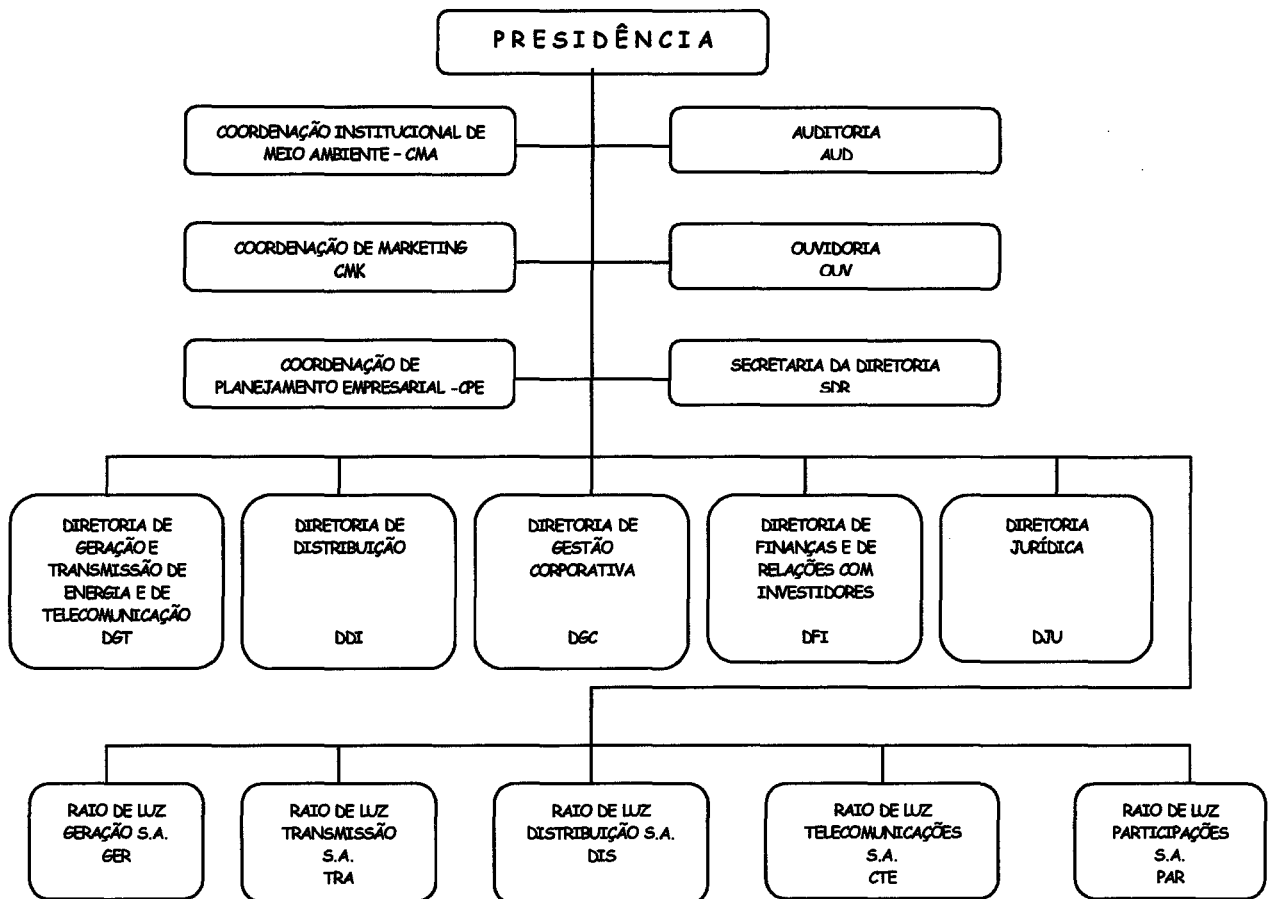
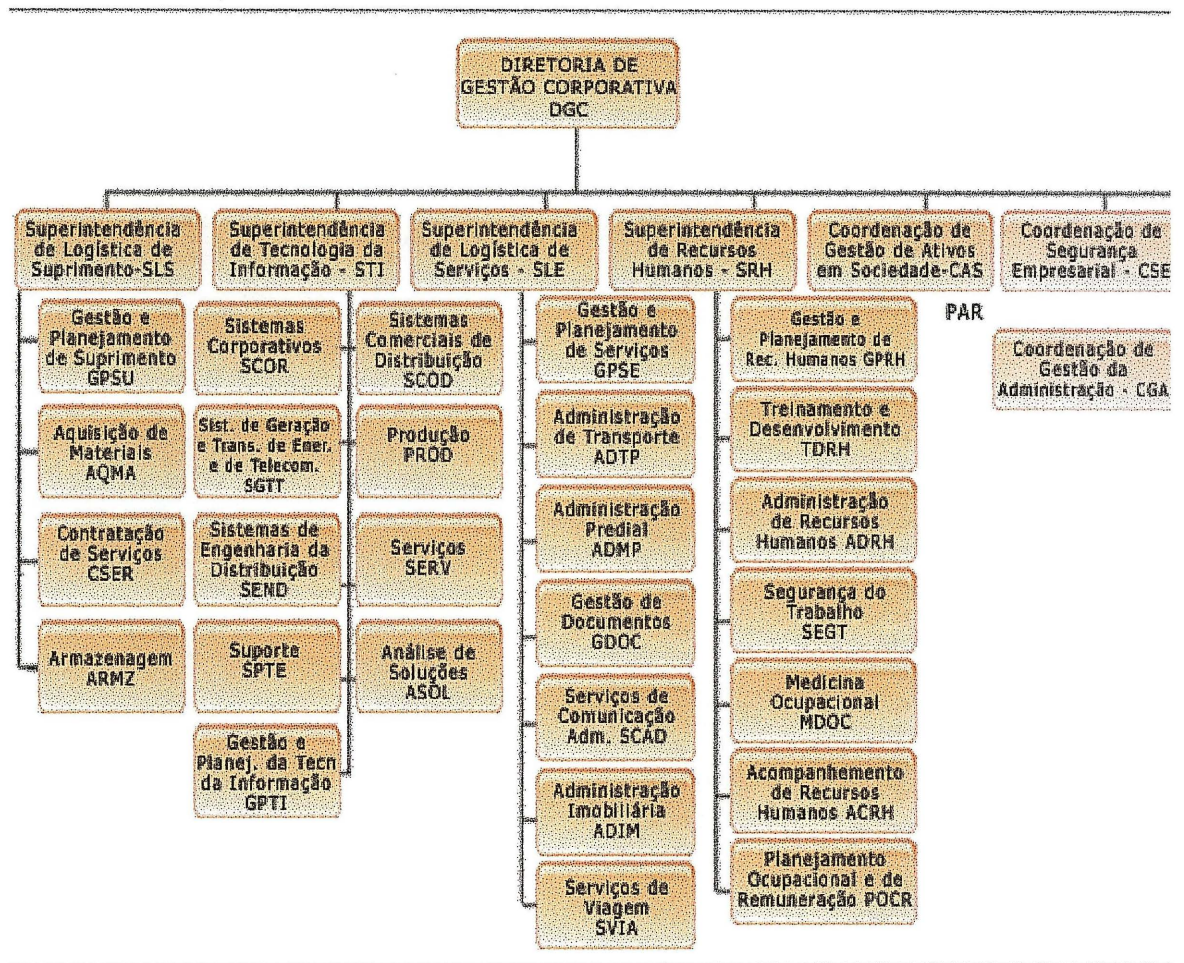


FIGURA 3 – ORGANOGRAMA DA DIRETORIA DE GESTÃO ADMINISTRATIVA DA RAIO DE LUZ



Para melhor entendimento da estrutura organizacional da Empresa Raio de Luz, descreveremos as principais atribuições da Superintendência de Recursos Humanos, que está ligada à Diretoria de Gestão Corporativa, bem como das áreas que estão sob sua subordinação e que estão diretamente envolvidas no desenvolvimento deste estudo.

### Superintendência de Recursos Humanos

- Estabelecer políticas, diretrizes, normas e procedimentos das funções de recursos humanos;

- Coordenar os processos de planejamento da força de trabalho e do plano de sucessão da Empresa;
- Planejar, desenvolver e manter o plano de cargos e salários;
- Realizar a gestão do treinamento e desenvolvimento de pessoas nos segmentos gerencial, de liderança, técnico, administrativo, comercial, segurança do trabalho e comportamental;
- Coordenar e operacionalizar os procedimentos de captação e administração de recursos humanos, folha de pagamento, frequência, relações trabalhistas e sindicais;
- Coordenar as atividades de segurança e saúde no trabalho;
- Realizar as atividades de acompanhamento de pessoas, de gestão do serviço social e de psicologia, de gestão do clima organizacional e do desempenho funcional;
- Planejar e integrar as ações estratégicas, táticas e operacionais da função recursos humanos ao planejamento empresarial da Empresa.

### **Gestão e Planejamento de Recursos Humanos**

- Promover a integração do planejamento da Superintendência de Recursos Humanos com o planejamento da Diretoria de Gestão Corporativa;
- Coordenar a elaboração e o desdobramento do planejamento da Superintendência de Recursos Humanos;
- Coordenar a definição de indicadores de desempenho da Superintendência de Recursos Humanos, alinhados ao planejamento da Diretoria de Gestão Corporativa;
- Monitorar por indicadores o desempenho da Superintendência de Recursos Humanos;
- Acompanhar as necessidades de adequação da estrutura organizacional no âmbito da Superintendência de Recursos Humanos;
- Coordenar a participação da Superintendência de Recursos Humanos em comitês, prêmios, instituições externas e grupos de trabalho;
- Coordenar o processo de comunicação interna no âmbito da Superintendência de Recursos Humanos;
- Coordenar a elaboração dos orçamentos anuais da Superintendência de Recursos Humanos e acompanhar sua realização;

- Coordenar o processo de qualidade no âmbito da Superintendência de Recursos Humanos;
- Coordenar os assuntos descentralizados de gestão de pessoas no âmbito da Superintendência de Recursos Humanos;
- Coordenar as ações definidas pelo Comitê de Responsabilidade Social no âmbito da Superintendência de Recursos Humanos;
- Coordenar as Relações Sindicais no âmbito da Superintendência de Recursos Humanos;
- Coordenar o planejamento de recursos humanos no âmbito da Empresa.

### **Treinamento e Desenvolvimento**

- Estabelecer políticas, diretrizes, normas e procedimentos da função de treinamento;
- Promover a inovação e atualização de treinamento e desenvolvimento;
- Identificar, operacionalizar e consolidar o levantamento de necessidade de desenvolvimento;
- Planejar as ações de treinamento e desenvolvimento, definindo forma de atendimento, fornecedores internos e externos, recursos instrucionais e conteúdos programáticos e desenvolvendo instrutores internos;
- Acompanhar e avaliar tecnicamente o treinamento;
- Coordenar as atividades de suporte de treinamento e desenvolvimento: orçamento, convênios, treinamento no exterior e para terceiros e sistemas informatizados de gestão do treinamento.

### **Administração de Recursos Humanos**

- Coordenar os processos de captação interna e externa de funcionários e de estagiários;
- Orientar, coordenar e/ou operacionalizar os procedimentos de recursos humanos voltados à administração do quadro de pessoal, benefícios previdenciários, cadastro, admissão, movimentação e desligamento de pessoal, seguro de vida em grupo, preparação e triagem de documentação legal, declarações e certidões de recursos humanos;

- Coordenar e operacionalizar os procedimentos e rotinas da folha de pagamento, frequência de pessoal e relações trabalhistas.

### **Segurança do Trabalho**

- Coordenar, estudar e elaborar programa de gestão de segurança do trabalho;
- Estabelecer políticas, diretrizes, normas e procedimentos da função segurança do trabalho;
- Orientar e acompanhar a atuação das CIPAS e manter a estatísticas de acidentes do trabalho;
- Coordenar e elaborar campanhas de segurança do trabalho (funcionários e terceiros);
- Coordenar, elaborar e manter os programas de prevenção de riscos ambientais, de controle do meio ambiente do trabalho e participar da elaboração do perfil profissiográfico previdenciário;
- Prestar assistência técnica e/ou administrativa em processos de acidente de trabalho, periculosidade e insalubridade.

### **Medicina Ocupacional**

- Estabelecer políticas, diretrizes, normas e procedimentos da função saúde ocupacional;
- Coordenar, estudar e elaborar programa de gestão de saúde ocupacional;
- Coordenar, implantar e manter o programa de controle médico de saúde ocupacional;
- Executar programas e campanhas de saúde corporativos;
- Acompanhar, controlar e/ou executar os exames médicos;
- Assessorar tecnicamente o plano de benefícios assistenciais;
- Assessorar tecnicamente a área jurídica e demais áreas da Empresa.

### **Acompanhamento de Recursos Humanos**

- Coordenar a gestão do serviço social, estabelecer políticas diretrizes e normas afins, promover a integração social, o atendimento social, o incentivo e promoção de ações sociais para crescimento da Empresa e dos funcionários;

- Realizar o acompanhamento das pessoas para avaliação de potencial, readaptação funcional, gestão do desempenho, análise e desenvolvimento comportamental;
- Desenvolver metodologia e instrumentos, aplicar e obter os resultados de identificação do clima organizacional da Empresa e gestão do desempenho dos funcionários;
- Participar do processo de gestão da cultura organizacional.

### **Acompanhamento de Recursos Humanos**

- Estabelecer as políticas de gestão da força de trabalho da Empresa;
- Consolidar o orçamento de pessoal próprio e o custeio da força de trabalho;
- Diagnosticar, desenvolver e acompanhar o processo sucessão funcional;
- Desenvolver e manter o plano de cargos e salários;
- Desenvolver e manter o plano de remuneração;
- Estabelecer a política e acompanhar o plano de benefícios assistenciais;
- Desenvolver e disseminar critérios para dimensionamento do quadro de pessoal.

## **3.2 DELIMITAÇÃO E PERSPECTIVA DA PESQUISA**

O desenvolvimento do trabalho foi baseado em pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa.

## **3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA**

As informações da pesquisa foram obtidas através de um instrumento de coletas de dados, aplicado a 30 ex-funcionários da Empresa Raio de Luz cujo desligamento ocorreu voluntariamente, ou seja, a pedido do funcionário, no decorrer dos anos de 2003 e 2004.

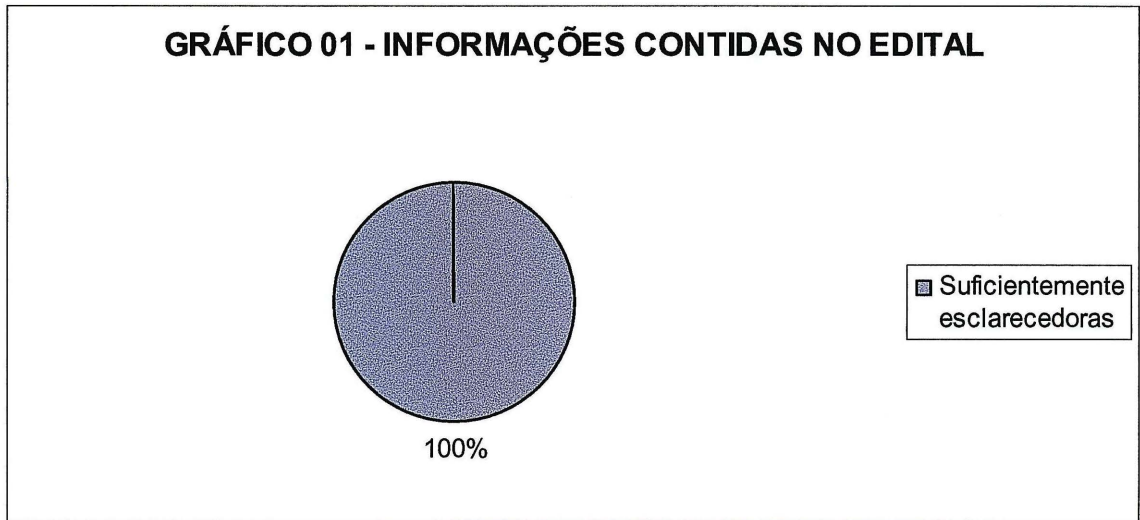
### 3.4 TIPO DE COLETA DE DADOS

Para obtenção das informações que viabilizem o levantamento das causas mais freqüentes da rotatividade voluntária na Empresa Raio de Luz, foi elaborada uma entrevista, composta de 10 perguntas, de caráter qualitativo, que foi realizada por telefone, com os ex-funcionários. Visando preservar a identidade do ex-funcionários, foi adotado um codinome para cada entrevistado.

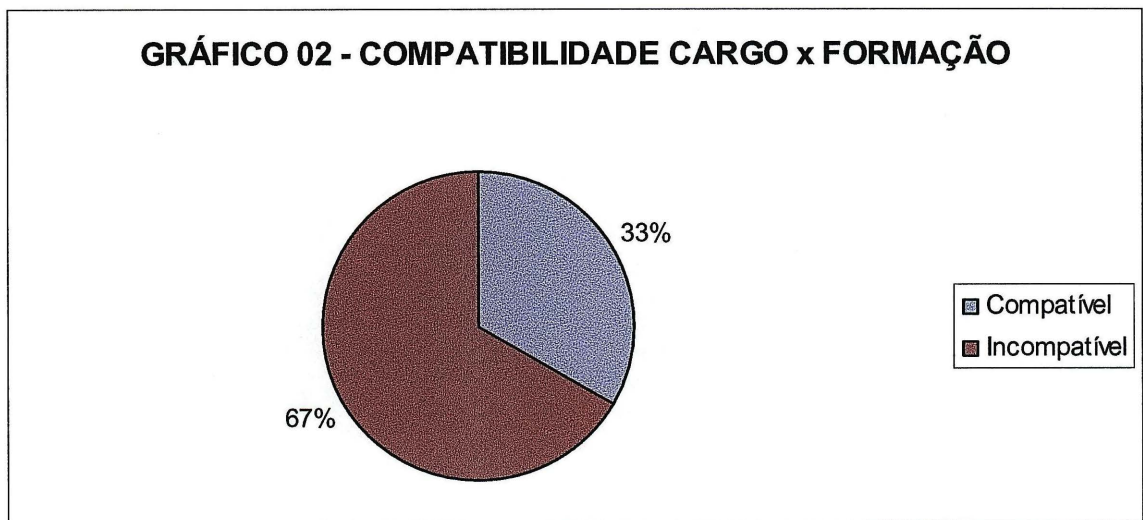
### 3.5 LIMITAÇÃO DA PESQUISA

Este trabalho, por se tratar de um estudo de caso, realizado com os funcionários desligados voluntariamente da Empresa Raio de Luz, durante os anos de 2003 e 2004, não poderá servir como parâmetro para outras Empresas, em virtude da peculiaridade da organização que, sendo de economia mista, cujo acionista majoritário é o Governo do Estado do Paraná, onde a contratação e o plano de cargos está condicionada à legislação aplicada às empresas estatais.

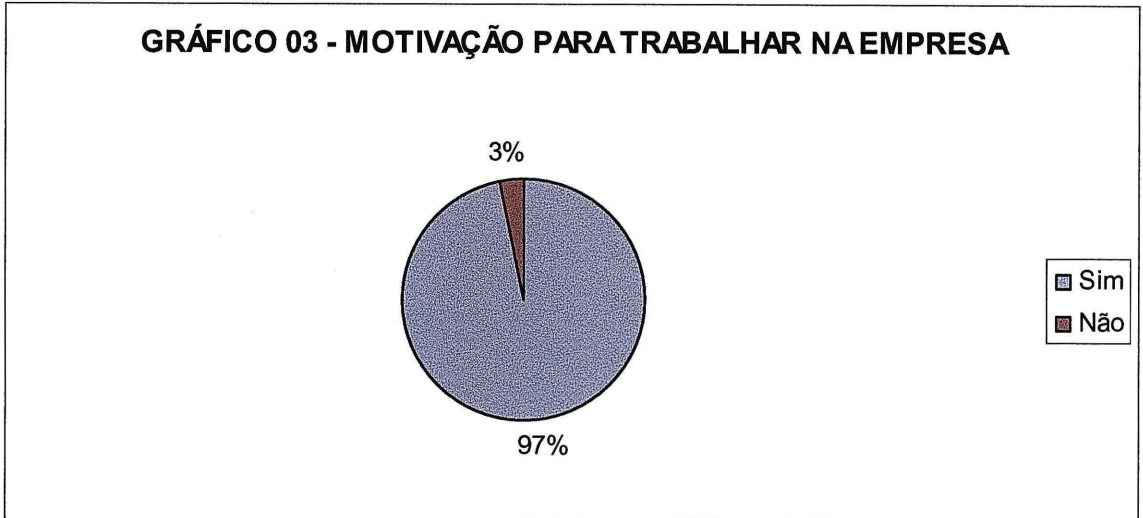
#### 4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS OBTIDOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS



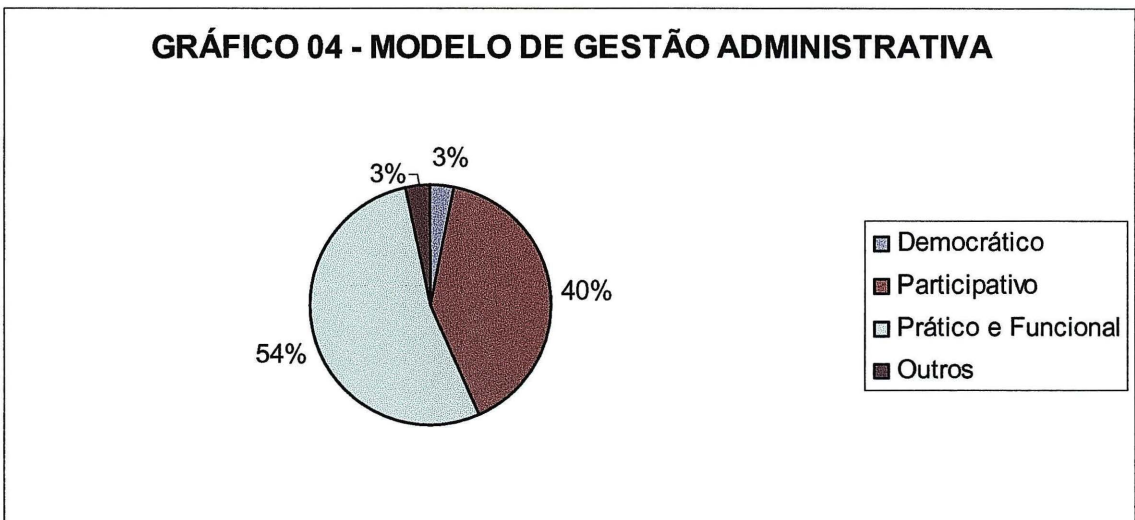
Segundo dados coletados, 100% dos ex-funcionários entrevistados responderam que as informações fornecidas através do edital de convocação para o concurso público de admissão na Empresa Raio de Luz foram suficientemente esclarecedoras para o cargo em questão, embora não mencione sobre a impossibilidade de progressão funcional fora da carreira ao qual se candidatou em concurso público.



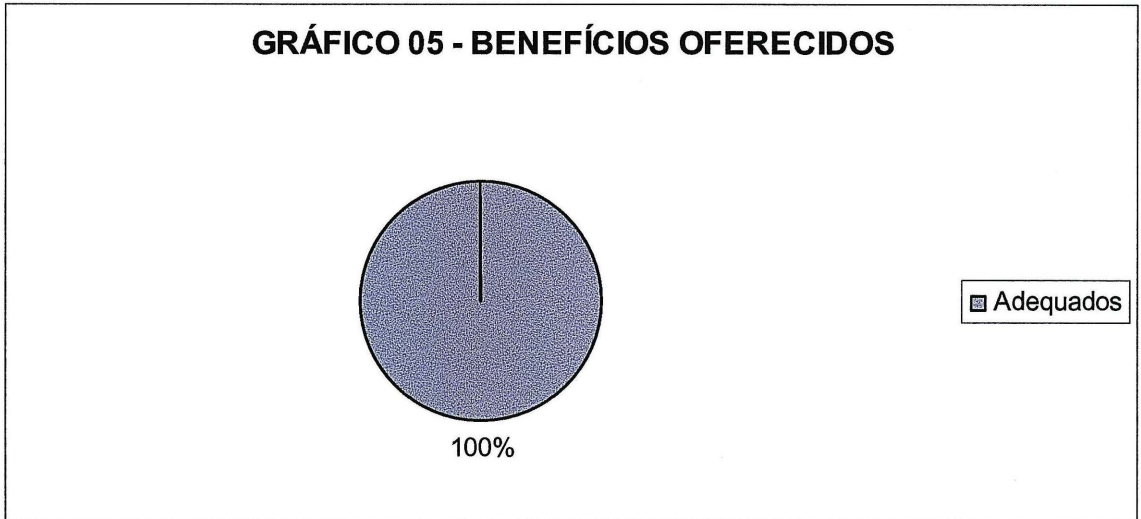
Quanto ao cargo ao qual o ex-funcionário se candidatou para trabalhar, a pesquisa revelou que 67% dos entrevistados inscreveu-se para concorrer a um cargo que não era compatível com sua formação.



No quesito motivação, na amostra analisada, 97% dos entrevistados sentiam-se motivados para trabalhar na Raio de Luz.



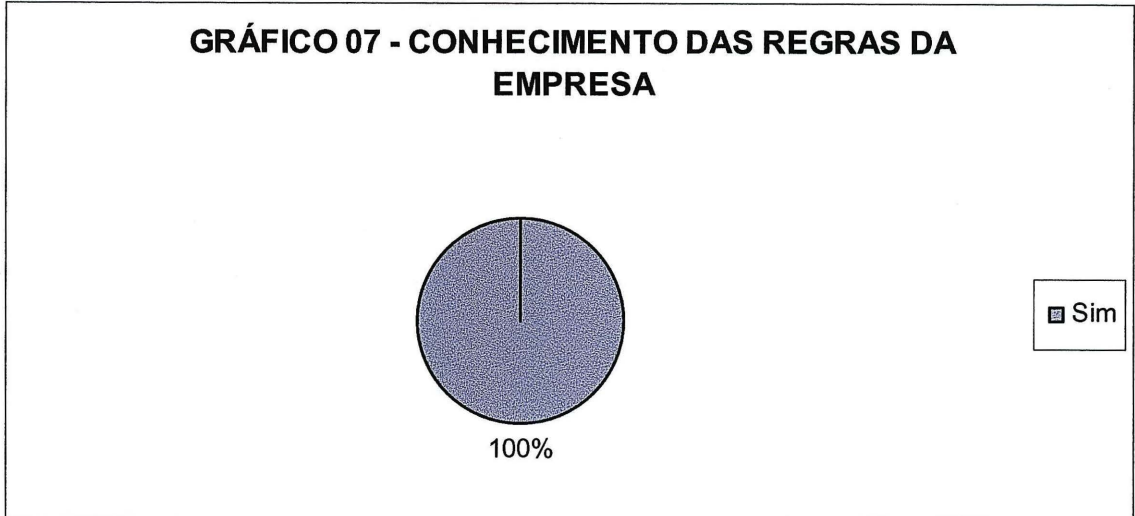
O modelo de gestão administrativa da Raio de Luz foi avaliado pelos ex-funcionários, na amostra analisada, da seguinte forma: 54% o considerou como sendo prático e funcional, 40% como participativo, 3% democrático e 3%, outro modelo não citado nas alternativas.



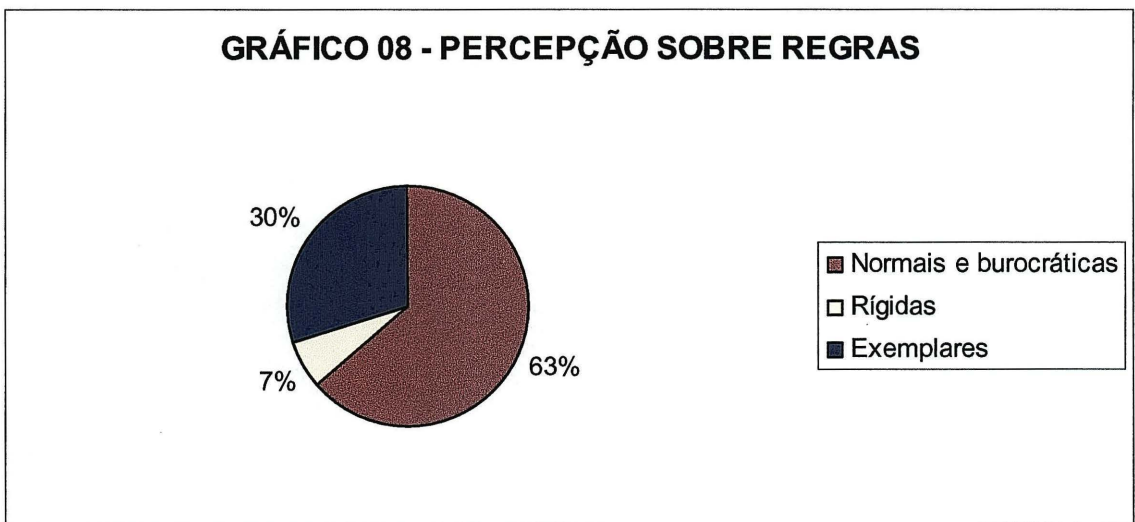
Os benefícios oferecidos pela Empresa Raio de Luz foram considerados adequados para 100% dos entrevistados.



O ambiente de trabalho refletia positivamente sobre o desempenho das funções de 100% dos ex-funcionários entrevistados.



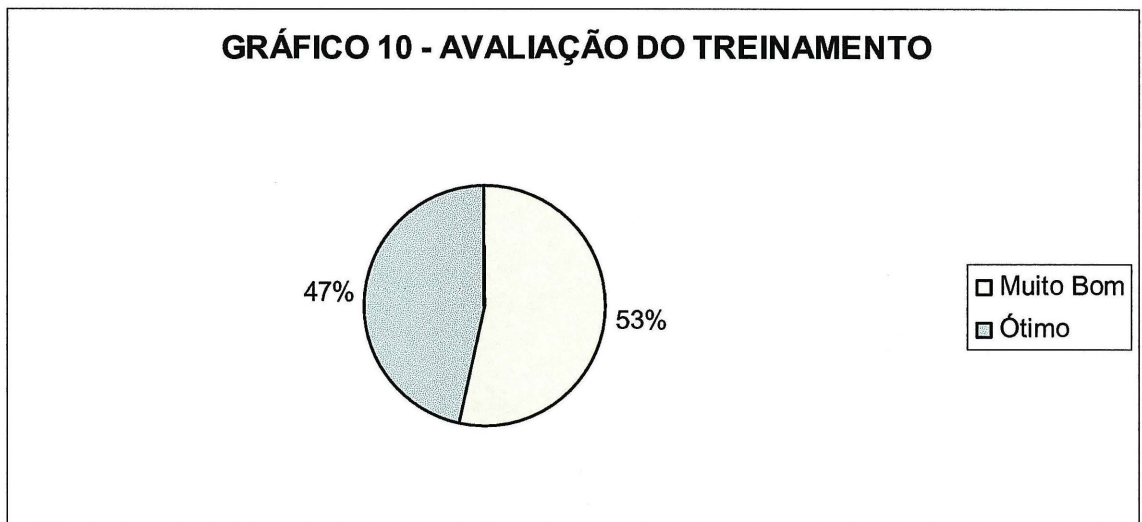
100% dos ex-funcionários consultados revelou ter conhecimento sobre as regras estabelecidas pela Raio de Luz.



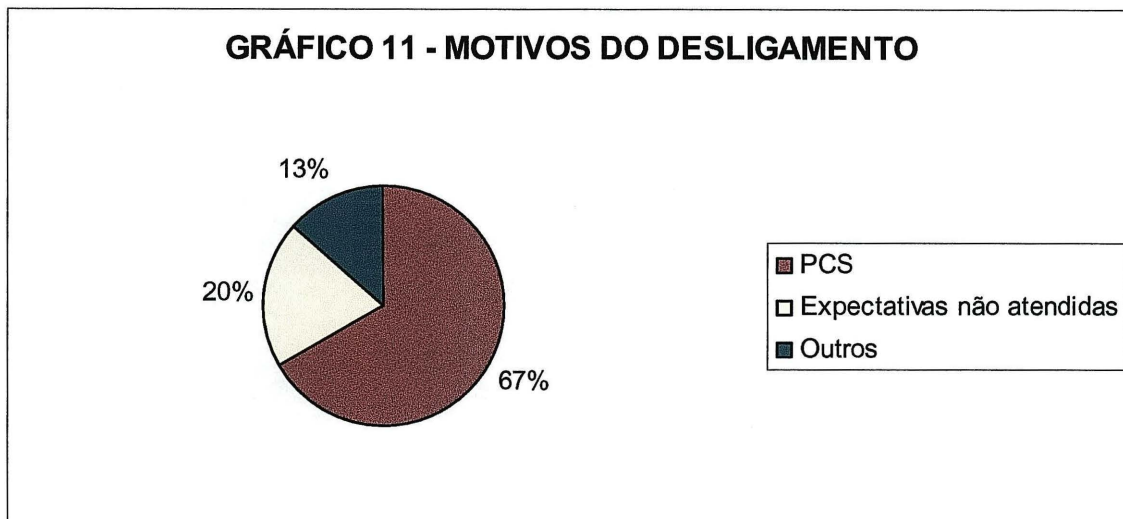
Relativamente sobre as regras estabelecidas, 63% dos entrevistados as considerava como normais e burocráticas, 30% as definiram como exemplares e 7% como rígidas.



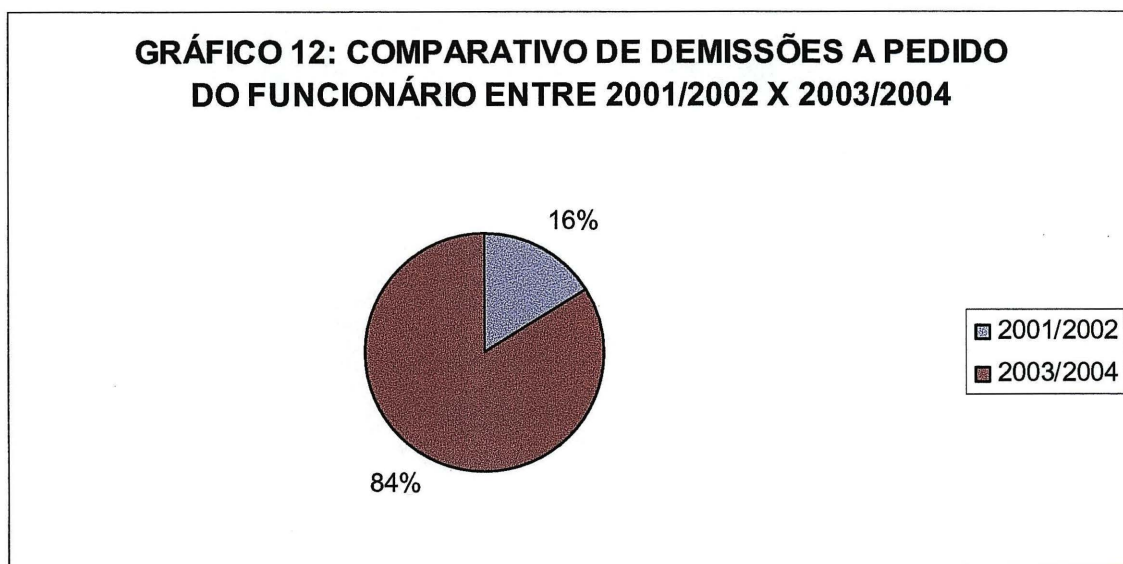
100% dos entrevistados participou de treinamentos, visando capacitação para o desempenho de suas funções na Raio de Luz..



O treinamento oferecido pela Raio de Luz, para execução das tarefas inerentes aos cargos desempenhados pelos entrevistados foi avaliado da seguinte forma: 53% avaliou-o como sendo muito bom e 47% ótimo.



Relativamente ao motivo que levou o entrevistado a decidir-se pelo desligamento da Empresa analisada, 67% revelou que as condições estabelecidas pelo Plano de Cargos e Salários foi o fator que mais influenciou nesta decisão. 20% não teve as expectativas da admissão atendidas, e 13% solicitou demissão por outros motivos.



Baseando-se em relatórios disponibilizados pela Empresa Raio de Luz, durante os anos de 2003 e 2004, 124 funcionários solicitaram demissão, o que representou um aumento de 516,66% em relação aos anos de 2001 e 2002.

As entrevistas feitas com 30 ex-funcionários da Empresa Raio de Luz, acopladas da pesquisa sobre a caracterização da Empresa – seu Plano de Cargos e Salários, seu ambiente de trabalho, as motivações (benefícios e investimentos), a liderança e expectativas de trabalho mostram uma boa relação entre funcionário/empresa. Os dados obtidos nos gráficos demonstram a satisfação com o modelo de gestão administrativa da Raio de Luz, com os benefícios oferecidos pela mesma, com o ambiente de trabalho e participação em treinamentos. No entanto, apesar dos ex-funcionários entrevistados revelarem ter conhecimento das regras estabelecidas pela Raio de Luz, fica claro que não tinham, porém, qualquer informação anterior à sua admissão na Empresa sobre o impedimento da progressão funcional fora da carreira escolhida. Este fator aparece nas entrevistas como o motivo gerador comum das demissões voluntárias destes funcionários.

## 5 CONCLUSÕES

Ao longo deste estudo, foi possível perceber que a rotatividade é um fato presente no mundo empresarial. Algumas empresas já não têm aceitado, porém, receber apenas um índice de rotatividade de funcionários. Elas querem saber qual o perfil da rotatividade e da retenção. Outras empresas também já perceberam que a alta rotatividade é cara e estão refinando seus processos de contratação e, ao mesmo tempo, valorizando o profissional mais ajustado à função e não simplesmente o melhor e o mais brilhante.

Segundo BRANHAM (2001), existem seis razões mais freqüentes pelas quais os profissionais de talento deixam a empresa: eles não vêem correlação entre seus salários e seu desempenho; não enxergam oportunidades de crescimento e desenvolvimento; não vêem importância na contribuição de seu trabalho; seus talentos naturais não são explorados; suas expectativas são pouco claras ou irrealistas e eles não toleram abusos de qualquer espécie.

VROOM (1964) aponta como fator de retenção das pessoas no emprego a satisfação com o trabalho. Como determinantes desta satisfação, o autor elenca os seguintes fatores: o relacionamento com o supervisor direto; trabalho em grupo; contentamento com o emprego (considerado o status conseguido por meio do emprego, a especialização, o controle sobre os métodos de trabalho, o controle sobre o ritmo de trabalho, o sucesso ou fracasso em atingir determinado desempenho e a interrupção do trabalho); salários; oportunidades de promoção e horas de trabalho.

Conforme nos relata Chiavenato (1999), a decisão do funcionário por desligar-se da Empresa depende de duas percepções. A primeira delas pode estar relacionada à insatisfação quanto ao trabalho e a segunda é o número de alternativas atrativas que ele visualiza fora da organização, isto é, no mercado de trabalho. A insatisfação pode estar relacionada quanto ao trabalho em si, com o ambiente de trabalho ou com ambos.

A contextualização teórica generalizada realizada neste trabalho sobre as formas de gestão administrativas, Plano de Cargos e Salários, ambiente de trabalho, lideranças, expectativa, motivação e rotatividade nas empresas e a caracterização específica destes itens no “mundo” da Empresa Raio de Luz, realizado através de

pesquisas, entrevistas, coleta, tabulação e análise de dados nos apontam caminhos que levam à compreensão do questionamento maior deste trabalho, inserido em sua própria temática: as causas da rotatividade voluntária da Empresa Raio de Luz.

A caracterização da gestão administrativa da Empresa Raio de Luz mostrou, claramente, que existe uma base de valores importantes, como a ética, responsabilidade, compromisso, satisfação de clientes e segurança, entre outros, que orientam as ações e decisões internas e externas da Empresa, buscando o alinhamento de esforços conjuntos para a satisfação de toda a organização no sentido de manter – e fazer crescer a Empresa.

O ambiente de trabalho, por sua vez, fundamental para a satisfação profissional, aparece, na caracterização da Empresa Raio de Luz, acompanhado de uma certa preocupação, gerada pela influência dos fatores internos e externos, principalmente pelo fato da Empresa tratar-se de uma Estatal e sofrer mudanças estruturais quando das mudanças de Governo. Por outro lado, este estudo – assim como o resultado das entrevistas – mostram a importância da satisfação, gerada por benefícios e motivações, pela valorização pessoal e pela prática da responsabilidade social retratada neste trabalho e refletida nos inúmeros projetos sociais desenvolvidos pela Raio de Luz.

Todos estes fatores, aliados à análise do Plano de Cargos e Salários da Empresa Raio de Luz, levaram à indicação de que a dificuldade de transposição de carreira sem realização de concurso público tem gerado frustrações e desmotivações que, de acordo com levantamento de dados das 30 entrevistas realizadas com ex-funcionários, é o grande motivo da freqüente – e crescente rotatividade pela demissão voluntária na Empresa Raio de Luz. O estudo do Plano de Cargos e Salários da Empresa – e da linha de acesso da evolução funcional, mostrou a possibilidade de crescimento dentro de sua carreira: o Plano permite que os funcionários tenham acesso a cargos/funções de maior nível dentro da mesma carreira, mas mostra, claramente, que o acesso a cargos iniciais quanto à movimentação entre carreiras somente é possível mediante aprovação em concurso público, o que, como já foi citado na apresentação de dados obtidos (gráfico 01), não aparece esclarecido em edital de concurso, gerando, inclusive, distorções na incompatibilidade de cargos e formação dos funcionários (gráfico 02).

A própria Empresa Raio de Luz justifica o impedimento de movimentação entre carreiras através da Constituição Federal de 1988, estabelecido pelo artigo 37 (página 25 e 26) nas barreiras burocráticas e legais que determinam que a investidura em cargo ou emprego público dar-se-á somente por aprovação em concurso público, o que, segundo a Empresa, é o que limita esta movimentação.

As considerações finais deste trabalho mostram, portanto, a importância deste estudo para compreensão do contexto da organização das empresas e das pessoas – estas últimas como parte mais importante e valiosa das organizações. Administrar uma empresa significa, mais do que qualquer coisa, lidar com pessoas, significa *administrar todos os recursos com as pessoas*, pessoas dotadas de características próprias de personalidade, motivações, valores pessoais – e de seus recursos: habilidades, capacidades e conhecimentos.

O papel de uma empresa é, enfim, maior que o burocrático: é o de compreender o comportamento das pessoas, entender que elas vivem e se comportam num ciclo rítmico, com instabilidades emocionais e que o ambiente de trabalho, as expectativas e as motivações geradas pela empresa podem e devem, sim, fazer a diferença, independente de qualquer hierarquia, integrando seus funcionários à organização num processo de reciprocidade onde, em troca de seu trabalho e desempenho, ele tenha participação, e, acima de tudo, a recompensa da satisfação.

## 6 RECOMENDAÇÕES

Dadas as verificações deste estudo e as conclusões apontadas nas causas da rotatividade voluntária na Empresa Raio de Luz, o objetivo deste trabalho também é o de que se encontrem soluções para que os funcionários que, ao mesmo tempo em que se sentem felizes e ambientados nesta Empresa, nela se estabeleçam através de sua permanência.

A 1ª recomendação a se fazer seria que o Edital de Concurso mencione o impedimento existente quanto à transposição entre carreiras, de forma a evitar que o candidato crie expectativas com relação à sua evolução profissional em outra carreira senão aquela à qual prestou concurso.

Sugere-se também a implementação de uma entrevista pré-admissional com os candidatos aprovados em concurso, visando esclarecer eventuais dúvidas e expectativas.

Uma outra ação simples, porém eficiente, seria a realização de uma entrevista de desligamento, na qual o ex-funcionário avaliaria aspectos importantes da gestão organizacional da Empresa Raio de Luz, o que serviria de instrumento para uma melhor condução das políticas da Empresa no futuro.

Embora a Empresa Raio de Luz já tenha se pronunciado com relação ao impedimento existente no que tange a transposição entre carreiras, justificando-o pela barreira existente na própria Constituição Federal, sabe-se, porém, que na sociedade em geral encontramos dificuldades para moldar algumas políticas em relação ao permitido por lei. A legislação arcaica não permite a implementação de políticas mais modernas que possam considerar algumas diferenças de critérios nas formas necessárias para a organização de determinadas normas e padrões que viabilizem mais oportunidades e direitos sociais. Mas, mesmo dentro deste contexto, é possível buscar soluções diferenciadas, precisando para isso um pouco mais de criatividade. É importante identificar, à luz da legislação, situações que poderiam ser aplicadas para modificar esta estrutura, valorizando mais ainda todas as motivações, benefícios e o ambiente de trabalho desta Empresa, o que, aliado à retenção de funcionários que muitas vezes, de forma dedicada e íntegra, poderiam enriquecer cada vez mais o trabalho desta Empresa, fazendo-a crescer não só pelo seu

desenvolvimento econômico, mas também pelo relacionamento humano e pelo orgulho e satisfação de seus funcionários.

Finalmente, é importante dizer que este estudo não acaba aqui. Assim como as relações entre os seres humanos são inacabadas, de aperfeiçoamento, assim como o homem cresce e este crescimento o torna mais completo e sábio, esta pesquisa servirá, com certeza, como base ou apontamento para estudos futuros, que virão a contribuir para melhorar as relações sociais e econômicas entre organizações, fazendo com que o progresso humano continue, mas envolto em muito cuidado. Afinal, estamos lidando com pessoas, e, como dizia Jean Jacques Rousseau: *“Se é a razão que faz o homem, é o sentimento que o conduz”*.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRANHAM, Leigh. **Keeping the people who keep you in business: 24 ways to hang on to your most valuable talent.** 1.ed. Nova York: Broadway, 2001.

BRASIL. CONSTITUIÇÃO, 1988. **Constituição da República Federativa do Brasil: 1988.** Brasília: Ministério da Educação, 1989.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração.** São Paulo: MacGraw-Hill, 1936.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

DRUCKER, Peter F. **Managing for results.** New York: Harper & Row, 1964.

FROMM, Erich. **A análise do homem.** São Paulo: Círculo do Livro, 1947.

HERZBERG, Frederick. Mais uma vez: como motivar seus funcionários? In: Harvard Business Review. **Gestão de pessoas não de pessoal.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LÉVY-LEBOYER, Claude. **A crise das motivações.** São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. In: BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas Organizações.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LOBOS, Julio. Teorias sobre a motivação no trabalho. **Revista Administração de Empresas.** Rio de Janeiro, v. 15, n. 2, p. 22, mar./abr., 1975

MOTTA, Paulo R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente.** 13.ed. Rio de Janeiro: Record, 2002.

ROBBINS & COULTER, Stephen & Mary. **Administração.** 5.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1998.

RODRIGUES, Marcus Vinícius C. **Qualidade de Vida no Trabalho**. 9.ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

THOMAS, R. Roosevelt Jr. Como gerenciar o contrato psicológico. In: Harvard Business Review. **Gestão de pessoas não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Sistema de Bibliotecas. **Normas para apresentação de documentos científicos**. Curitiba: Ed. da UFPR, 2000.

VROOM, Victor H. **Work and motivation**. Nova York: John Wiley & Sons, 1964.

MACHADO, Cleide L. B. **Motivação, qualidade de vida e participação no trabalho**. Florianópolis: UFSC. 2002. (Dissertação de mestrado). Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/>>. Acesso em: 15 maio 2005.

## **APÊNDICE**

## Entrevista de Desligamento

Codiname: \_\_\_\_\_

Data de Admissão: \_\_\_\_\_

Data de Desligamento: \_\_\_\_\_

Setor em que trabalhava: \_\_\_\_\_

1 Em relação a sua decisão de se inscrever no concurso público de admissão na Empresa Raio de Luz, como você classificaria as informações, contidas no edital do mesmo?

( ) Suficientemente esclarecedoras

( ) Insuficientemente esclarecedoras

Justifique:

---

---

---

---

2 O cargo para o qual você se inscreveu era compatível com a sua formação?

( ) Sim

( ) Não

Se não, o que o fez se inscrever no referido concurso?

( ) Segurança

( ) Salário

( ) Benefícios

( ) Outros: Quais?

---

---

3 Qual sua expectativa ao ser admitido na Empresa Raio de Luz?

---

---

---

---

4 Você se sentia motivado para trabalhar na Empresa Raio de Luz? Justifique a resposta.

( ) Sim

( ) Não

---

---

---

---

5 Como você classifica o modelo de gestão administrativa da Empresa Raio de Luz?

( ) Democrático

( ) Participativo

( ) Autoritário

( ) Prático e Funcional

( ) Outros \_\_\_\_\_.

6 Relativamente aos benefícios oferecidos pela Empresa Raio de Luz, quanto a sua utilização você os classificaria como? Justifique.

( ) Adequados

( ) Inadequados

7 Como o ambiente de trabalho refletia no desempenho de suas funções na Empresa Raio de Luz?

- Positivamente
- Negativamente
- Não tinha influência

8 Você conhecia as regras de comportamento estabelecidas pela Empresa Raio de Luz?

- Sim
- Não

8.1 Como você classificaria essas regras?

- Controladoras
- Normais e burocráticas
- Rígidas
- Muito rígidas
- Exemplares

9 Você participou de algum treinamento pertinente a sua atividade?

- Sim
- Não

9.1 Em caso afirmativo, como você avalia esse treinamento com relação a importância deste para o desenvolvimento de suas funções:

- Fraco
- Regular
- Muito Bom
- Ótimo
- Excelente

10 Das questões levantadas acima, qual (ais), influenciou (aram) na decisão de desligar-se da Empresa Raio de Luz?

- ( ) Modelo de Gestão Administrativa da Empresa: incompatibilidade com o modo de gestão da chefia imediata
- ( ) Plano de Cargos e Salários: falta de perspectiva
- ( ) Expectativas não atendidas
- ( ) Falta de Motivação
- ( ) Insatisfação com os benefícios oferecidos
- ( ) Insatisfação com o ambiente de trabalho
- ( ) Ineficiência dos treinamento