

GESTÃO DE PESSOAS: PRODUÇÕES CIENTÍFICAS VOLUME 3

**ADRIANI PEREIRA
SANDRA MARIA COLTRE**

Organizadoras



**MBA EM
GESTÃO
DE
PESSOAS**

**ADRIANI PEREIRA
SANDRA MARIA COLTRE
(ORGANIZADORAS)**

**GESTÃO DE PESSOAS: PRODUÇÕES CIENTÍFICAS
VOLUME 3**



**2015
TOLEDO – PARANÁ**

FACULDADE SUL BRASIL – FASUL
COORDENAÇÃO DE PÓS GRADUAÇÃO
MBA EM GESTÃO DE PESSOAS

Mantenedora
Fasul Ensino Superior Ltda

Direção Geral
Aziz Rachid Junior

Direção Administrativa
Jaqueline Aparecida Gurgacz Ferreira

Coordenação de Pós-Graduação
Osmar Antonio Conte

Docentes Orientadores
Adriani Pereira
Sandra Maria Coltre

Autores dos Artigos

Ana Elisabete Wermann	Elisa Rettore de Matos
Thais Roberta Lucas	
Dayani Cristina dos Reis	Mariza Lanhi
Marcia Elisa Fey	Simone Black
Aneli Roring Teixeira	Marcio Rafael Simch
Camila Letícia Rauber Ribeiro	Aline Karin da Silva de Freitas
Claudete Alves da Cruz da Rosa	Méri Vanessa Elias
Vanessa Jacobi	Suhelen Shegoscheski
Daniele Jaqueline Mombach	Roseneide Bertoldi Girelli
Patricia Motta	

Equipe Técnica

Coordenação Editorial	Osmar Antonio Conte
Secretaria da Pós-Graduação	Gisele Cristina Braga Levandowski
Secretaria da Pós-Graduação	Carla Moreira dos Santos
Ficha Catalográfica	Mariana Senhorini Caron – CRB 1462

G393

Gestão de pessoas: produções científicas – volume 3 / Adriani Pereira, Sandra Maria Coltre (Orgs). - Toledo: Fasul Editora, 2015.

v. 3, 208 p.

Livro que copila os artigos científicos elaborados pelos alunos do curso de pós-graduação MBA em Gestão de Pessoas para a obtenção do título de especialista.

ISBN: 978-85-89042-33-8

1. Gestão de pessoas. 2. Recursos humanos. 3. Artigos científicos. I. Pereira, Adriani. II. Coltre, Sandra Maria.

CDD 658.3124

ISBN: 978-85-89042-33-8

Direitos desta edição reservados à:

Fasul Ensino Superior Ltda

Av. Ministro Cirne Lima, 2565

CEP 85903-590 – Toledo – Paraná - Brasil

Tel. (45) 3277-4000 - e-mail: pos@fasul.edu.br

É proibida a reprodução parcial ou total desta obra,
sem autorização prévia da editora ou da Coordenação de Pós Graduação da Fasul.
Os trabalhos publicados nesta edição são de inteira responsabilidade dos autores.

Depósito Legal na Biblioteca Nacional.
Divulgação eletrônica - Brasil – 2015

APRESENTAÇÃO

A qualificação continuada no dinâmico contexto atual, exige e impõe a solução dos novos desafios que emergem diariamente nas organizações, implicando em sistemas de ensino que subsidiem tais necessidades. O imperativo de reorganizar continuamente a oferta educacional para integrar os conhecimentos científicos à prática organizacional, foram construídos historicamente por caminhos conflitantes, porém com um único objetivo, melhorar a condição humana no trabalho.

Diante da dinâmica do contexto e da necessidade de uma aprendizagem de *expertise*, o Programa de Pós-Graduação da Fasul, realiza ao final de cada Curso de Especialização (MBA), dentro de suas áreas de atuação, um livro com os artigos científicos, desenvolvidos por seus participantes. São empresários, gestores, colaboradores, professores, aposentados e recém-formados, que buscam aprofundar e qualificar os seus conhecimentos na área de Gestão de Pessoas e que, desenvolveram os seus estudos científicos na busca de diagnosticar e propor soluções para as empresas envolvidas.

Com esta publicação, objetiva-se socializar tais resultados, para que se crie um banco de dados sobre os dilemas e soluções organizacionais, contribuindo para aumentar o conhecimento e alternativas de ação, para as empresas da região. Por questões éticas, não há identificação das organizações que, gentilmente, se dispuseram a participar como campo destes estudos científicos.

Neste sentido, o livro se organiza considerando as temáticas abordadas nas organizações da região do oeste do Paraná, contribuindo para a melhoria dos processos na gestão de pessoas, para demonstrar o que estão fazendo e para garantir sua sustentabilidade.

A direção, a coordenação do Programa de Pós-Graduação, os professores, acadêmicos, o pessoal de apoio e os organizadores da Fasul, espera que este conjunto de conhecimentos, contribua como subsídio para fortalecer a política e os processos organizacionais na gestão de pessoas nas organizações da região oeste.

Agradecemos a colaboração de todos os envolvidos, pelo empenho e apoio na socialização dos resultados deste empreendimento para a sociedade do conhecimento. À todos, nossos agradecimentos.

Adriani Pereira
Sandra Maria Coltre

Organizadoras

ÍNDICE

APRESENTAÇÃO.....	iv
CAPÍTULO 1 – GESTÃO DE PESSOAS.....	01
1.1 O ESTILO DE LIDERANÇA EM UMA PIZZARIA	02
Ana Elisabete Wermann, Thais Roberta Lucas, Sandra Maria Coltre	
1.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL: OS IMPACTOS NA CULTURA ORGANIZACIONAL E OS BENEFÍCIOS PARA AS EMPRESAS	14
Marcio Rafael Simch, Adriani Pereira	
1.3 CARACTERÍSTICAS DO LÍDER QUE CONTRIBUEM PARA O DESEMPENHO DE UMA EQUIPE DE ALTA PERFORMANCE.....	33
Roseneide Bertoldi Girelli, Sandra Maria Coltre	
1.4 INFLUÊNCIA DO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL SOBRE A PRODUTIVIDADE DO TRABALHO EM EQUIPE.....	45
Méiri Vanessa Elias, Suhelen Shegoscheski, Sandra Maria Coltre	
1.5 O CLIMA ORGANIZACIONAL NO SETOR DE PRODUÇÃO: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DE CONFECÇÕES ESPORTIVAS.....	59
Claudete Alves da Cruz da Rosa, Vanessa Jacobi, Sandra Maria Coltre	
1.6 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL DOS FUNCIONÁRIOS DA FM PNEUS DE TOLEDO/PR.....	69
Aline Karin da Silva de Freitas, Sandra Maria Coltre	
CAPÍTULO 2 – PROCESSOS DE RECURSOS HUMANOS.....	86
2.1 ROTATIVIDADE DE PESSOAL NO SETOR SUPERMERCADISTA E SEUS REFLEXOS NA ORGANIZAÇÃO.....	87
Patricia Motta, Adriani Pereira	
2.2 A EFICÁCIA DE TREINAMENTOS MINISTRADOS EM UMA INDÚSTRIA DO OESTE DO PARANÁ.....	104
Elisa Rettore de Matos, Sandra Maria Coltre	
2.3 ADEQUAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS EM RECAPADORA DE PNEUMÁTICOS.....	122
Camila Letícia Rauber Ribeiro, Adriani Pereira	

2.4 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM UMA LOJA DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO.....	139
Daniele Jaqueline Mombach, Adriani Pereira	
2.5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGOS NO SETOR DE ROTINAS TRABALHISTAS DE UMA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA	152
Mariza Lanhi, Simone Black, Adriani Pereira	
2.6 ANÁLISE DOS PRINCIPAIS FATORES DE ROTATIVIDADE DE PESSOAS NO ÂMBITO HOSPITALAR.....	166
Aneli Roring Teixeira, Adriani Pereira	
2.7 TELEMARKETING: O TREINAMENTO CONTRIBUI PARA O DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS DO PROFISSIONAL?.....	187
Dayani Cristina dos Reis, Marcia Elisa Fey, Sandra Maria Coltre	

CAPÍTULO 1
GESTÃO DE PESSOAS

O ESTILO DE LIDERANÇA EM UMA PIZZARIA

WERMANN, Ana Elisabete

LUCAS, Thais Roberta

COLTRE, Sandra Maria

RESUMO

Este estudo identificou os tipos de liderança ideal aplicado a uma pizzaria, devido a necessidade de identificar o porque da alta rotatividade e falta de comprometimento dos colaboradores com a empresa. A forma do instrumento de avaliação foi um questionário com 22 questões, conforme modelo de Schriesheim, para uma empresa de pequeno porte, localizada na cidade de Toledo com 7 colaboradores pesquisados. Os dados foram coletados com seis colaboradores e 1 gestor. Os resultados apontaram que a orientação da liderança existente na empresa é focada em pessoas. Os cálculos foram realizados e os dados tabulados de acordo com o autor, sendo o resultado 49 orientados para a tarefa e 51 orientados para pessoas. Assim, tem-se gestores mais focados em pessoas.

PALAVRAS-CHAVE: Estilo de liderança; Organização; Gestão de pessoas.

1 INTRODUÇÃO

Para compreender o que representa a liderança, exige-se um conhecimento prévio da evolução da teoria da administração, compreendendo o papel desempenhado pelo líder e o que ele representa para a organização.

De acordo com Robbins (2002) a liderança é a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de um objetivo comum, sendo ela formalmente por consequência de um cargo de alto nível ou da forma não sancionada, que é a forma de influenciar as pessoas mesmo fora da estrutura formal hierárquica da empresa. Esta última é tão importante ou talvez mais ainda que a primeira, pois consegue com naturalidade o comprometimento das pessoas.

Existem “pessoas que nascem líderes e há outras que aprendem a desenvolver sua capacidade de liderança ao longo de décadas”, Kotter (1997, p. 6). Todavia, o que realmente importa é que, sendo uma habilidade nata ou adquirida, a liderança é necessária para acompanhar as mudanças rápidas e drásticas no cenário organizacional atual.

Segundo Maximiano (2006), a liderança é a realização de uma meta por meio da direção de colaboradores humanos. Neste contexto, o homem que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidade específica é um líder. Um grande líder é aquele que

tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, numa grande variedade de situações manter sua equipe unida e focada ao atingimento dos resultados tanto individuais como organizacionais.

Em vista destes argumentos este estudo respondeu a seguinte questão: Qual é a orientação de liderança predominante nesta organização?

2 ASPECTOS HISTÓRICOS DA LIDERANÇA

O termo liderança vem sendo usado apenas há aproximadamente duzentos anos. Na língua inglesa, Stogdill, (1974) acredita que ele tenha aparecido por volta do ano 1300 da era cristã (BERGAMINI, 2009).

Mas, ao longo da história, a importância da liderança na humanidade é constatada. O líder era aquele que fosse mais criativo, como por exemplo, o homem que inventou o fogo detinha um poder nas mãos e com certeza era seu diferencial; mais tarde alguém inventou a roda, o que foi uma das maiores descobertas da humanidade, uma vez que era utilizada no carregamento das armas com a eficácia necessária para a ocasião, este com certeza era seguido por sua inteligência e sagacidade. Isso tudo se deu de 500.000 anos a.C há 35.000 anos a.C. (ESCORSIM e KOVALESKI, 2008).

Por tempos, o líder era reconhecido por seu poder de armamento, mas com o crescimento do acesso a essas armas criou um diferencial, ou seja, não bastava mais ter armas, mas sim seguidores e apoiadores. A partir do ano 300 a.C a persuasão se desenvolveu abrangendo as áreas da ação humana, conforme Elias (1998) *apud* (ESCORSIM e KOVALESKI, 2008).

O termo líder, nos remete a grandes líderes que fizeram parte dessa história e deixaram seu nome como referência por suas características consideravelmente influenciadoras: como por exemplo, Alexandre, O grande. Segundo Lima, (1921) *apud* (ESCORSIM e KOVALESKI, 2008), Alexandre foi um dos maiores líderes e conquistadores de todos os tempos. Alexandre reinou de (336-323 a.C) conquistou o Egito, a Mesopotâmia, a Síria, a Pérsia e chegou à Índia. Com a macedônia e a Grécia, essas regiões conquistadas por ele, deu início ao maior império conhecido até os dias de hoje. Jesus, nascido a mais de 2000 anos atrás, tinha um projeto em mente e conseguiu recrutar e treinar pessoas que acreditassem nos seus propósitos. Percebe-se ainda que, para que este fato ocorresse com sucesso, o

número de recrutados era pequeno, pois estaria sempre em contato, passando as orientações pessoalmente a cada um.

Algumas características dele são marcantes e estão sendo reconsideradas, como por exemplo, esse companheirismo, humildade, acessibilidade e ser exemplo, era seu principal foco, só assim pode-se conquistar uma equipe e influenciá-la, não por medo, mas por respeito.

A distinção entre líder e liderança é importante, mas potencialmente confusa. O líder é o indivíduo. A palavra líder é frequentemente empregada para descrever os indivíduos que detêm posição de autoridade formal em uma organização, a despeito do modo como efetivamente atuam em seus cargos (ROBBINS, 2002, p. 47).

“Convém pensar na liderança como uma habilidade para inspirar as pessoas enquanto o gerenciamento está voltado para objetos inanimados, à liderança objetiva eleva o potencial humano” (ROBBINS, 2002, p. 47).

Uma característica comum de um líder é a confiança que tem em si. Nenhum líder ou candidato a tal inspira mais confiança em seus liderados ou seguidores potenciais do que a que ele mesmo deposita em si e o demonstra.

Uma das maiores controvérsias a respeito de lideranças diz respeito à possibilidade de identificar características para os líderes, isso é se existem traços comuns. Hoje, já não se fala mais em liderança como um traço psicológico, que uns têm sorte de ter e outros não, ou que uns têm mais e outros não. A liderança somente faz sentido quando especificamos para que fim e em que circunstância se espera que o líder deva agir. Para se ter uma boa liderança é preciso que o líder tenha uma visão de equipe, não pense só nele, que aceite as pessoas do jeito que são, e não com ele gostaria que a pessoa fosse, ter um bom relacionamento interpessoal, gerenciar os conflitos, e manter a equipe unida, um ajudando o outro, assim o ambiente se tornará agradável e terá bons resultados (LACOMBE e HEILBORN, 2003, p. 350).

A liderança trata de uma temática em que não se identifica uma origem explícita, pois ela se encontra relacionada ao comportamento organizacional desde que este passou a ser uma preocupação dos teóricos ou administradores das organizações. Dos comandos militares emergiram pressupostos sobre o papel de liderar as organizações relativas à função de alcançar objetivos mantendo a hierarquia e o seu poder plenamente estabelecido. Os primeiros trabalhos que abordaram a liderança apresentavam uma forte associação dela com a capacidade de exercer influência sobre liderados, com vistas a alcançar um objetivo comum (BERGAMINI *apud* SANTIAGO, 1997).

Os interesses pela liderança na teoria administrativa podem ser encontrados de forma mais sistematizada nas primeiras escolas que analisaram a administração como um campo de conhecimento. A liderança é um tema importante para administradores devido ao papel

fundamental que os líderes representam na eficácia do grupo e da organização (STONER e FREEMANN, 1995, *apud* SANTIAGO, 2007). Liderança é entendida como o processo de dirigir e influenciar as atividades relativas as tarefas dos membros de variados baseadas em traços, a comportamentos ou funcional e a contingencia ou situacional (BOWDITCH e BUONO, *apud* SANTIAGO, 1992).

Desta forma é possível perceber que os líderes formais, ou seja, os que detêm posição de autoridade nem sempre exibem comportamento de liderança. Por outro lado também é utilizada a palavra líder, para descrever pessoas que demonstram influencia nas organizações, mesmo que elas não ocupem cargos formais de gestores, esses são os líderes emergentes ou informais (ROBBINS, 2002).

Chiavenato (2000) descreve quatro formas diferentes, sendo elas a Autocrática, a Democrática, o *Laissez Faire*, e ainda a paternalista.

O estilo autocrático é baseado nas tarefas, determina providências técnicas que cada um dos colaboradores e ainda escolhe os parceiros para o trabalho, portanto o grupo em si não tem direito de escolha e nem direito a sugestão, crítica ou elogios, esse tipo de líder elogia e critica de forma pessoal e dominadora. Os pontos negativos desse estilo de liderança é que o grupo de trabalho só é eficiente na presença do líder, e apresentam em sua maioria, um comportamento agressivo e alienado, ou seja, sem iniciativa.

O estilo democrático é voltado para as pessoas, onde esses têm liberdade para participarem dos processos de decisões, tem direito a escolher as tarefas e o companheiro de equipe. Neste caso, quando o líder se ausenta, o processo continua sem problemas, pois todos sabem exatamente o que deve ser feito e o porquê deve ser feito, o comprometimento e a responsabilidade do grupo em si é o que traz a eficácia ao trabalho. O *feedback* desse líder é baseado em fatos e sempre objetivo.

O terceiro é o *Laissez faire*, neste as pessoas têm liberdade, tanto na execução dos projetos quanto na formação de equipe e forma de trabalho. Geralmente não precisam de acompanhamento do líder por ser na maioria das vezes madura, sendo assim quem decide o que fazer e como fazer e a própria equipe, tendo direito também a escolher os companheiros de trabalho. O problema é que, neste caso, o líder deixa falhas sem correção, talvez até mesmo por não ter conhecimento das mesmas o que pode acarretar problemas no fim do projeto.

O quarto estilo de liderança é o Paternalista onde os integrantes do grupo e seu líder tem relações interpessoais como de pai e filho, dando um valor maior para cada membro da

equipe do que para os resultados a serem alcançados. Neste estilo, os líderes tem dificuldade em dar um *feedback* por falta de profissionalismo e impessoalidade.

A liderança situacional é aquela que surge de acordo com uma necessidade, age e toma decisões de acordo com a situação problema e ainda se adapta a equipe de acordo com a maturidade da mesma. Portanto, a flexibilidade é uma de suas principais características (LACOMBE e HEILBORN, 2003).

Destacam os autores que outras duas características importantes de líderes merecem atenção, pois a partir desse conhecimento é possível definir a equipe de trabalho e/ou a área de atuação. Trata-se dos líderes que tem orientação especial para o trabalho e o líder focado nas pessoas.

Líderes orientados para tarefas ou para a produção focalizam o trabalho a ser feito, dão ênfase a planejamento, programação e processamento do trabalho, e exercem controle cerrado de qualidade. Outro termo usado para descrever essa abordagem é o de estrutura inicial, em que se diz às pessoas o que fazer, como e quando fazer.

Líderes Orientados para pessoas ou empregados, focalizam o bem-estar e os sentimentos dos seguidores têm confiança em si e uma forte necessidade de desenvolver e dar poder aos membros de seus grupos. Outro termo comum usado para descrever esses líderes é “centrados no relacionamento e na consideração pelos outros” (MEGGINSON et al., 1998, p. 378).

2.1 A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NA ORGANIZAÇÃO

O líder nada mais é do que a ponte de ligação entre a empresa e os funcionários da empresa, por esse motivo é necessário que conheça detalhadamente cada uma das partes e acredite fielmente nos interesses de ambos os lados.

O líder, no entanto é o maior incentivador motivacional da organização e visto como exemplo a ser seguido pelos seus liderados. Segundo Nanus (2000) é o líder o responsável por conhecer o caminho certo em que deve percorrer uma vez que é seguido pelos demais da equipe. Deve ser o agente de mudanças no ambiente organizacional, e é necessário que saiba expor as ideias e convença, com uma boa oratória, que também é um quesito indispensável para um líder, já que é o porta-voz da empresa. Uma característica forte e necessária é ser bom ouvinte. E, por último, mas não menos importante, ele é o treinador não apenas ensinando o que deve ser feito, mas também como fazer e o porquê deve ser feito. Dessa

forma, faz com que o liderado se sinta parte da empresa, o que o motivara a trabalhar com mais vigor.

Chiavenato (2003) ressalta a necessidade da liderança dentro das organizações humanas. Para fazer uma empresa ou um departamento produzir resultados, o administrador deve desempenhar funções ativadoras tais como liderança e motivação. Para Marchetti (1997) a motivação é sinônimo de liderança. O sucesso de um líder pode depender quase que exclusivamente de sua capacidade de atender as necessidades de outras pessoas.

Autores procuraram descrever exatamente a função do líder e a diferença entre ele e um administrador, mas vale ressaltar a colocação de Bennis (1989) *apud* (BERGAMINI, 2009), que os descreve da seguinte maneira: o gerente administra; o líder inova; o gerente é uma cópia; o líder é original; o gerente focaliza-se em sistemas e estruturas; o líder focaliza-se nas pessoas; O gerente pergunta como e quando; o líder pergunta o que e por quê; o gerente tem seus olhos sempre nos limites; o líder tem seus olhos sempre nos horizontes; o gerente limita; o líder da origem; o gerente aceita o *status quo*; o líder o desafia; o gerente é o clássico bom soldado; o líder é a própria pessoa; o gerente faz certo as coisas; o líder faz as coisas certas.

A moderna gestão de pessoas procura tratar as pessoas não como recursos organizacionais, mas seres que são portadores de habilidades, capacidades, conhecimentos, comunicabilidade, motivação de trabalho,

Segundo o autor, até pouco tempo atrás as pessoas eram tratadas como recurso produtivo, o que provocou forte ressentimento e conflitos trabalhistas. E, em consequência vieram problemas de qualidade e de produtividade. Hoje a tendência é outra. É fazer com que todas as pessoas da organização, independente de seu nível sejam administradoras e não simplesmente executoras de tarefas.

Administrar pessoas significa lidar com pessoas, fazer com que cada uma seja um verdadeiro administrador. Segundo Chiavenato, (p.358, 2003) administrar pessoas significa:

Pessoas não são recursos que a organização consome, utiliza e que produz em custos. Ao contrário, as pessoas constituem fator de competitividade, da mesma forma que o mercado e a tecnologia. Assim parece-nos melhor falar em Administração de Pessoas para ressaltar a administração com as pessoas como parceiras e não sobre as pessoas como meros recursos.

Porém, é recente que, “as pessoas constituem o mais valioso recurso da organização. Devemos tratar as pessoas como pessoas. A organização depende de pessoas, recurso indispensável e inestimável” (CHIAVENATO, 2003, p. 35).

De acordo com Chiavenato (2003), as pessoas devem ser tratadas como pessoas, pois são elas a chave do negócio e por meio delas é que se pode desenvolver a organização e manter sua sustentabilidade organizacional.

3 MÉTODO

Este estudo foi descritivo, que segundo Gil (1996) objetiva investigar sobre um fenômeno para conhecê-lo melhor, descrevê-lo para realizar inferências ou intervenções de melhorias. O corte foi transversal em 24/07/2014, sem considerar a evolução dos dados no tempo.

Os dados foram coletados de fontes primárias e secundárias. Os dados de fonte primária foram por meio de um questionário de Schriesheim (*apud* ROBBINS, 2000). Os dados de fonte secundária foram coletados através dos registros das atividades na empresa e bibliografia.

A população pesquisada foram todos os sete integrantes da empresa dos quais uma gestora e seis colaboradores.

Os dados foram tratados de acordo com o gabarito do autor e analisados descritivamente. O instrumento de coleta de dados foi um questionário de Schriesheim (*apud* ROBBINS, 2000, p. 378). Contém 22 questões com escala de frequência: sempre = 5, frequentemente = 4, as vezes = 3, raramente = 2, nunca = 1. As questões de 1 a 12 se referem ao estilo de orientação voltado para as tarefas e as questões de 13 a 22 se referem à orientação voltada para as pessoas.

População pesquisada	
Gestores	1
Colaboradores	6
Total:	7

Quadro 1 – população pesquisada
FONTE: questionário (2014)

Segundo o gabarito de Schriesheim (*apud* ROBBINS 2000, p. 508), some os pontos para o grupo A: perguntas de 1 a 12. Em seguida some seus pontos para o grupo B: 13 a 22.

As perguntas do grupo A indicam estilo de liderança orientado para a tarefa. Uma pontuação maior do que 47 indicará que você descreve seu estilo de liderança como muito orientado para a tarefa. As perguntas do grupo B indicam orientação para as pessoas. Uma pontuação total maior do que 40 indicaria que seu estilo é muito orientado para as pessoas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 RESULTADOS

Após aplicação dos sete questionários todos os gestores e colaboradores responderam obtendo retorno de 100%, validando o estudo. O questionário aplicado esta a seguir.

Qual seu Estilo de Liderança	Sempre 5	Frequentemente 4	Às vezes 3	Raramente 2	Nunca 1
1) Eu levo tempo para explicar como um trabalho deve ser realizado.					
2) Eu explico o papel que os membros devem desempenhar na equipe.					
3) Eu esclareço detalhadamente as regras e procedimentos que os outros devem adotar					
4) Eu organizo minhas próprias atividades de trabalho.					
5) Eu informo as pessoas sobre a eficácia com que estão desempenhando.					
6) Eu informo as pessoas sobre o que se espera delas.					
7) Eu incentivo o uso de procedimentos uniformes para se realizar as tarefas.					
8) Eu esclareço minhas atitudes para os outros.					
9) Eu atribuo tarefas específicas aos outros.					
10) Eu me certifico de que os outros entenderam seu papel no grupo.					
11) Eu programo o trabalho que eu desejo que os outros façam.					
12) Eu peço aos outros que sigam regras e regulamentos – padrão.					
13) Eu torno o trabalho mais agradável.					
14) Eu paro o que estou fazendo para ajudar os outros.					
15) Eu respeito os sentimentos e opiniões dos outros.					

16) Eu sou solícito e atencioso para com os outros.					
17) Eu mantenho um clima amistoso na equipe.					
18) Eu faço pequenas coisas para que os outros sintam prazer em fazer parte da minha equipe.					
19) Eu trato todos da mesma forma.					
20) Eu aviso previamente os outros sobre as mudanças e explico como elas os afetarão.					
21) Eu procuro o bem-estar dos outros.					
22) Eu sou acessível e amigável para com os outros.					

Quadro 2 - Inventário orientação para a liderança

FONTE: Robbins Stephen Paul (2000, p. 378).

4.2 A ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO

Os dados foram coletados dos Registros da organização, através da proprietária de uma pizzaria de médio porte, familiar, e teve início em 2006, primeiramente a pizzaria se localizava em um fundo de quintal, e os pedidos eram feitos somente por telefone, em 2008 com o número de pedidos foi dobrado, sendo necessário um espaço maior, atualmente se localiza na Avenida Ministro Cirne Lima, Toledo, Paraná, conta com 6 colaboradores e um gestor. Atende em média 200 pedidos por dia, tem um cardápio diversificado, oferecendo cerca de 50 sabores diferentes de pizzas.

4.3 RESULTADOS

Após a aplicação dos sete questionários houve retorno de 100%, validando o estudo, considerando o gabarito de Schriesheim *apud* Robbins (2000, p. 378)

Segue uma tabela com os valores tabulados concluindo a orientação da liderança que será usado como base para os cálculos a seguir.

Some seus pontos para o grupo A: perguntas 1 a 12. Em seguida, some seus pontos para o grupo B: perguntas 13 a 22. As perguntas do grupo A indicam estilo de liderança orientado para a tarefa. Uma pontuação maior do que 47 indica que você descreve seu estilo de liderança com muito orientado para a tarefa. As perguntas do grupo B indicam orientação para as pessoas. Uma pontuação total maior do que 40 indica que seu estilo é muito orientado para as pessoas.

Esta tabela contém os dados retirados da pesquisa respondida pela líder, individualmente, que retratam confirmam os resultados do questionário respondido pelos colaboradores.

Grupos	Média total
A (O. Tarefas.) (47)	49
B (O. Pessoas.) (40)	51

Quadro 3 – Resultados estilo de orientação de liderança

FONTE: questionário (2014)

A partir dos resultados obtidos através da pesquisa realizada na empresa, cujos resultados dos questionários respondidos pelos colaboradores sua orientação é para as pessoas. Avaliam que sua gestora atua com certo equilíbrio entre tarefas e pessoas.

Gestora:	Pontuação:
Grupo A: Orientado para tarefa	46
Grupo B: Orientado para pessoas	54

Quadro 4– Gestora

FONTE: questionário (2014)

No questionário realizado individualmente com a gestora da empresa confirma o fato de que ela tem um foco maior em pessoas. Em relação a percepção dos funcionários ela se avalia mais fortemente para as pessoas do que eles a avaliaram.

Percebe-se, portanto, o quanto é importante que o líder busque um equilíbrio entre os estilos de liderança, não enfatizando somente as pessoas, mas também de igual modo nas tarefas a serem executadas de maneira organizada. Fazendo que as pessoas percebam a importância do que estão fazendo, mas sem se esquecer da importância que elas têm para a organização.

Neste sentido, em resposta a pergunta do estudo, tanto a gestora como os funcionários percebem a mesma orientação de liderança, primeiro voltado para as pessoas e depois para as tarefas o que provavelmente, pode evitar o desenvolvimento de conflitos.

5 CONCLUSÃO

O estudo contribui para vislumbrar a orientação de liderança dos envolvidos. Todavia, se limita a isso. A liderança é um comportamento dinâmico dos gestores e é por meio da liderança que se move as pessoas nas organizações.

Todavia, cabe ressaltar que o fato de ocupar cargo não implica em liderança, já que liderança é um poder pessoal, uma capacidade própria do indivíduo, que pode ser nata ou desenvolvida ao longo de sua vida.

Portanto, no mundo atual, a liderança é cada vez importante para a sustentabilidade das organizações.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: Administração do Sentido**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Liderança: Administração do sentido**. 1994

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Gerenciando pessoas**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CONSORTE, Júlio César; SCAGLIA, Letícia Fernandes; CAPEL, Roberta Rocha; SILVA, Sônia Ciléia A. Silva; DESTRO, Marta. **Tipos de liderança: Graduandos do curso de Administração**. IESI-Itapira, SP. 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

KOTTER, J. P. **Os líderes necessários**. HSM Management, v. 4, set/ou. 1997.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto: **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, mai./jun. 1994.

MARCHETTI, Sérgio Henrique. A Organização de aprendizagem: a mudança e os líderes transformacionais. **Revista Novas Fronteiras**, TED, Rio de Janeiro, jun.1997.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI Junior, Paul: **Administração Conceitos e Aplicações**. 4. ed. 1998.

MIGUELES, Carmem; ZANINI, Marco Tulio: **Liderança Baseada em Valores**: Caminhos para a ação em cenários complexos e imprevisíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

NANUS, Bart. **Liderança Visionaria**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002:

_____. **Administração**: Mudanças e perspectivas. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002

SANTIAGO, Flávio Zola. Liderança – Características e Habilidades: Um Estudo em Organizações Prestadoras de Serviços E Consultoria em Seguros No Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte, Minas Gerais: **Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas**, Universidade Fumec. 2007, 128p. Disponível em: http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/flavio_zola_santiago_zelia.pdf.

RESPONSABILIDADE SOCIAL: OS IMPACTOS NA CULTURA ORGANIZACIONAL E OS BENEFÍCIOS PARA AS EMPRESAS

SIMCH, Marcio Rafael

PEREIRA, Adriani

RESUMO

A responsabilidade social é um tema de debate nas últimas décadas. Seu conceito nasceu na década de 30 nos Estados Unidos, oriundo do descontentamento da população que defendia uma distribuição mais justa das riquezas. Atualmente, o conceito de responsabilidade social corporativa pode ser entendido como comportamentos e ações que promovam o bem-estar dos seus públicos interno e externo, não se limitando ao âmbito legal e obrigações morais ditadas pela ética. Este artigo tem por objetivo identificar através de revisão bibliográfica, os benefícios que as organizações obtêm através das práticas socioambientais. Como conclusão, comprovou-se que as organizações que praticam a responsabilidade social corporativa conseguem uma valorização de sua marca em relação à sociedade, maximização dos lucros empresariais, maior confiança do público de seu interesse, além da diminuição de indicadores como rotatividade, absentismo e licenças.

PALAVRAS-CHAVE: Benefícios; Cultura; Responsabilidade Social.

1 INTRODUÇÃO

Responsabilidade social (RS) tem sido um tema recorrente nas últimas décadas no mundo todo, e pode ser definida como o reconhecimento pelos cidadãos, individualmente e em conjunto, dos seus deveres para com a comunidade em que vivem e a sociedade em geral.

No meio empresarial, a responsabilidade social é considerada um elemento importante para o desenvolvimento dos negócios e para estabelecer relações positivas das empresas com as assim chamadas partes interessadas (*stakeholders*).

No âmbito mundial, há uma pressão para que as organizações assumam a responsabilidade pelos impactos de suas ações para se comprometerem com um futuro sustentável e próspero para a economia global.

Conforme afirmam Shommer, Rocha e Fischer (1999), o conceito de responsabilidade social corporativa (RSC) parte do princípio de que a atividade empresarial contempla compromissos com toda a cadeia produtiva da empresa, como, por exemplo: clientes, funcionários e fornecedores, bem como as comunidades, o ambiente e a sociedade.

As práticas socialmente responsáveis desenvolvem-se, portanto, nos relacionamentos estabelecidos com os *stakeholders*, dentro da cadeia de negócios das organizações, de forma a gerar condições favoráveis para a sustentabilidade empresarial.

Para Salvador (2014), a responsabilidade que uma organização tem frente aos impactos de suas decisões e atividades na sociedade é a essência da responsabilidade social.

Frequentemente a área de gestão de pessoas fica encarregada de gerir os programas de RSC, impactando em uma mudança de cultura organizacional. Na visão de Ulrich (1998, p. 222) “o bom desses programas é que passam para toda empresa mensagens consistentes sobre a importância de uma nova cultura, institucionalizando-a através de práticas de RH que generalizam as informações e procuram moldar o comportamento do funcionário”.

Diante do exposto, surge a pergunta que rege esta pesquisa: de que forma as empresas que praticam a responsabilidade social se beneficiam?

2 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

2.1 HISTÓRICO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

O conceito de responsabilidade social não é novo, vem da década de 30, oriundo dos Estados Unidos. A criação das ciências administrativas e o grande superávit das empresas monopolistas desencadearam um descontentamento na população, que defendia uma distribuição mais justa das riquezas.

O conceito de responsabilidade social é construído nessa época, apoiando-se nos princípios básicos da filantropia e da governança, manifestações paternalistas do poder corporativo (CARROLL *apud* FARIA; SAUERBRONN, 2008). Neste período, as empresas foram encorajadas a serem “generosas” com os menos favorecidos.

Porém, somente nos anos 50 e 60 que começou a se repensar a ideia da responsabilidade social vigente e expandir seus horizontes nos Estados Unidos, a partir da guerra do Vietnã. Nesta época, a sociedade repudiou a utilização de armamentos bélicos produzidos por empresas norte-americanas, prejudiciais ao meio ambiente e ao homem. (KARKOTLI; ARAGÃO, 2004).

De acordo com De George (1987), no início da década de 1970, surgem debates centrados na responsabilidade social das empresas, na economia política e nos limites do

crescimento. As corporações passaram a responder por obrigações mais amplas que a mera rentabilidade. Nos anos 1990, a responsabilidade social corporativa passou a incorporar cada vez mais o aspecto normativo e ganha uma maior participação de acadêmicos na área ética dos negócios.

Com isto, uma nova concepção de responsabilidade social emergiu e pautou-se pelo reflexo dos objetivos e valores sociais. Houve o entendimento de que as companhias estão inseridas em ambiente complexo, onde suas atividades influenciam ou têm impacto sobre diversos agentes sociais, comunidade e sociedade. Assim, além do filantropismo, conceitos como voluntariado empresarial, cidadania corporativa, responsabilidade social corporativa e desenvolvimento sustentável foram surgindo (TENÓRIO, 2006).

2.2 CONCEITOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA – RSC

A responsabilidade social corporativa representa o compromisso com a ideia de organização como conjunto de pessoas que interagem e se preocupam com a sociedade.

Para Duarte (1986), não existe um conceito único que englobe o tema, no entanto é possível destacar três aspectos fundamentais da responsabilidade social: ampliação do alcance da responsabilidade social, não se limitando ao interesse dos acionistas; mudança na natureza das responsabilidades, ultrapassando o âmbito legal e obrigações morais ditadas pela ética e adequação as demandas mais atuantes e exigentes.

Segundo Tomei (1984, p. 189), responsabilidade social: "(...) parte da premissa de que as organizações têm responsabilidade direta e condições de abordar os muitos problemas que afetam a sociedade (...)". Para a autora, a RSC não pode ser vista como antimercadológica, e sim uma forma de lançar e manter a rentabilidade.

Melo Neto e Froes (1999) entendem a responsabilidade social como uma forma de prestação de contas do desempenho das organizações em relação à utilização de recursos que originalmente não lhes pertence.

Guimarães (1984) ressalta que o modelo de responsabilidade social deve aliar o desenvolvimento econômico ao desenvolvimento da qualidade de vida. Porém a autora sustenta tese de que somente as empresas monopolistas têm capacidade de desenvolver programas sociais, mantendo seus lucros elevados e transferindo os gastos para os consumidores.

Para Zenone (2006, p. 4),

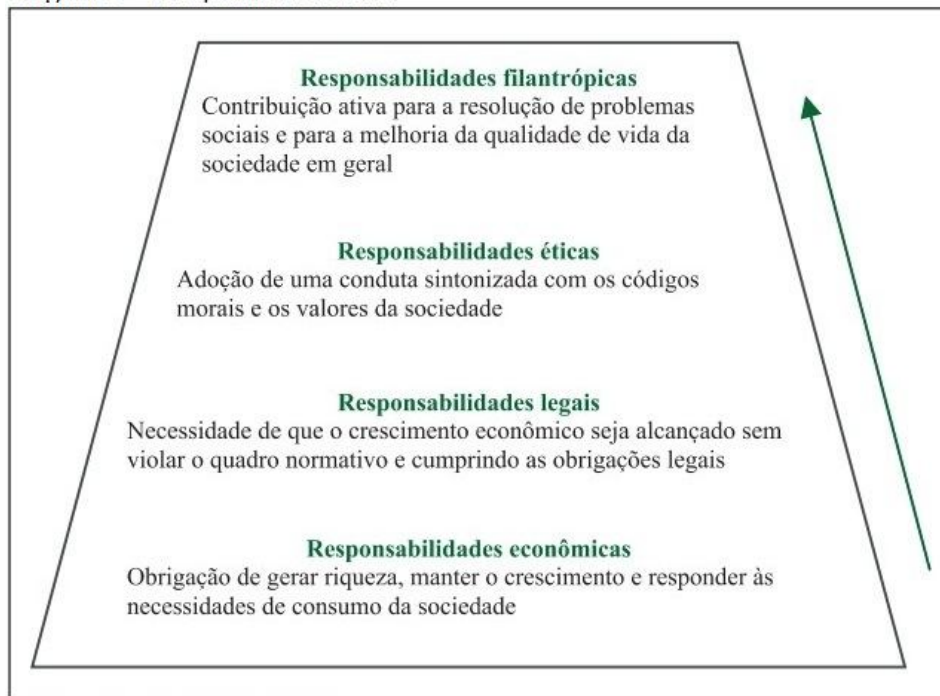
Muito vem se falando nos últimos anos sobre a participação das empresas em atividades sociais, o que demonstra que estas se preocupam não só em produzir bens e serviços, mas também em buscar o bem-estar social por meio da valorização do homem e do meio ambiente.

Oliveira (1984, p. 205), reforça essa tese afirmando que RSC é:

(...) capacidade da empresa de colaborar com a sociedade, considerando seus valores, normas e expectativas para o alcance de seus objetivos. No entanto, o simples cumprimento das obrigações legais, previamente determinadas pela sociedade, não será considerado como comportamento socialmente responsável, mas obrigação contratual óbvia, aqui também denominada obrigação social.

Para Carroll *apud* Pantani (2010, p. 25), a RSC é composta por quatro componentes: econômico, legal, ético e filantrópico, conforme mostrado na figura 1.

Figura 1 - Componentes da RSC



Fonte: Carrol *apud* Pantani, 2010, p.25

De acordo com Srour (1998, p. 293), o que direciona as empresas para o lucro com responsabilidade, em detrimento da pura maximização do lucro, é o fato de que, como "as relações que amarram empresa e contrapartes são relações de poder", os *stakeholders* podem se mobilizar e retaliar a empresa que desrespeite normas básicas do trato com a sociedade.

As empresas são agentes globais de mudança e suas ações não limitam apenas as atividades econômicas. É necessário que elas assumam a responsabilidade de suas ações, se comprometendo na busca de um futuro próspero e sustentável (COLLIER; WANDERLEY *apud* SILVA; CHAUVEL 2009).

A RSC pode ser praticada internamente, através de ações voltadas aos colaboradores, acionistas e familiares, ou de forma externa com a sociedade em geral e com o meio ambiente, gerando ações de desenvolvimento sustentável.

Com intuito de mensurar suas ações de RSC e divulgar de forma simplificada para a comunidade, as organizações adotam instrumentos como o balanço social.

2.3 BALANÇO SOCIAL

O balanço social nasceu da necessidade das empresas em divulgarem suas ações sociais com o intuito de melhorar a imagem junto a consumidores e acionistas. No Brasil, o tema ganhou força através da iniciativa do sociólogo Herbert de Souza, quando lançou em 1997, uma campanha para divulgação do Balanço Social. No balanço social, a empresa demonstra o que faz por seus funcionários, dependentes, colaboradores e comunidade, evidenciando de forma transparente as atividades que melhoram a qualidade de vida.

Tinoco (2001) argumenta que o balanço social é uma ferramenta que visa demonstrar de forma transparente, informações sociais e econômicas referentes ao desempenho das entidades. Na visão de Melo Neto e Froes (1999), o balanço social é um instrumento de avaliação de desempenho das organizações, indicadores de desempenho social com enfoque em setores e grupos diferentes. Na visão de Perottoni e Cunha (1997, p.14), o balanço social “é um conjunto de informações econômicas e sociais, que tem por objetivo a divulgação sobre o desempenho econômico e financeiro das empresas e sua atuação em benefício da sociedade”.

Segundo Suplicy (1997, p. 1), balanço social pode ser entendido como: “um documento pelo qual a empresa anualmente apresenta dados que permitam identificar a qualidade de suas relações com os empregados, com a comunidade e com o meio ambiente. É um registro do perfil social da empresa”.

Para Luca (1998, p. 23), o balanço social “é um instrumento de medida que permite verificar a situação de uma empresa no campo social, registrar as realizações efetuadas neste

campo e, principalmente, avaliar as relações ocorridas entre o resultado da empresa e a sociedade”.

Para Camargo *et al* (2001), o Balanço Social faz parte do processo de colocar as cartas na mesa e mostrar com transparência para o público em geral, para os atentos consumidores e para os acionistas e investidores o que a empresa está fazendo na área social.

Além de demonstrar suas ações para a sociedade, o balanço social produz indicadores para a própria organização e podem fundamentar a tomada de decisões estratégicas sobre a capacitação e desempenho dos seus recursos humanos, físicos e materiais. Para Wissmann (2007), o balanço social tem sido a melhor forma de demonstrar as ações desenvolvidas pelas organizações em prol da sociedade.

Os principais modelos de balanços sociais adotados pelas organizações brasileiras foram elaborados e disponibilizados instituto Ethos e pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase). O primeiro balanço foi publicado em 1984, pela Nitrofertil. No mesmo período, estava sendo realizado um Balanço Social do Sistema Telebrás, que foi publicado em meados da década de 80. O do Banespa, realizado em 1992, compõe a lista das empresas precursoras nessa área no Brasil.

Em 1998, com intuito de estimular a participação de um maior número de organizações, o Ibase lançou o Selo Balanço Social Ibase/Betinho. O selo é conferido anualmente a todas as empresas que publicam o balanço social no modelo sugerido pelo Ibase, dentro da metodologia e dos critérios propostos.

Como definido por Ashley *et al* (2003), a responsabilidade social é uma forma de gestão baseada na ética que sensibiliza a empresa quanto ao impacto que exerce sobre os seus vários públicos. Entre esses públicos está o público interno, o que afetará diretamente a gestão de pessoas no contexto organizacional.

2.4 GESTÃO DE PESSOAS

Há algum tempo, a área de Recursos Humanos passou de um simples departamento de pessoal para um agente de transformações nas organizações, provocando mudanças e oferecendo uma visão diferenciada da importância das pessoas.

Conforme Gil (2009, p. 21), a gestão de pessoas é “[...] um ramo especializado da Ciência da administração que contempla todas as ações empreendidas por uma organização, com objetivo de integrar o colaborador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade”.

A gestão de pessoas deixou de fazer apenas o recrutamento e seleção e passou a ser uma área estratégica, participando de forma ampla em todas as ações globais da empresa.

A gestão de pessoas permite a colaboração eficaz de seus funcionários, alinhando os objetivos organizacionais e individuais (CHIAVENATO, 1999b).

Davel e Vergara (2001, p. 47) salientam que o termo gestão de pessoas compreende "uma construção social baseada em uma visão particularizada de organização e de pessoa, variando no tempo e no espaço". Com o passar dos anos, a administração de recursos humanos vem mudando sua nomenclatura, passando por termos como gestão de talentos humanos, gestão de parceiros ou de colaboradores, gestão do capital humano, administração do capital intelectual e enfim gestão de pessoas.

Para Batitucci (2000), o termo recursos humanos é inapropriado, tendo em vista que recursos são insumos e condicionantes, que devem ser otimizados pelo ser humano para alcançar um objetivo traçado. Portanto, o homem não é um recurso: ele é o próprio agente, que irá dominar e trabalhar os recursos disponíveis.

Segundo Chiavenato (2002, p. 20) "A Gestão de Pessoas se baseia em três aspectos fundamentais: 1. As pessoas como seres humanos; 2. As pessoas são como mero recursos (humanos) organizacionais; 3. As pessoas como parceiros da organização".

2.4.1 Impactos da RSC na gestão de pessoas

O papel da gestão de pessoas é recrutar e desenvolver pessoas aptas a enfrentar as mudanças de mercado, assumindo o papel estratégico no desempenho da empresa e tornando-a competitiva (BINDES; STEFANO, 2011). Os trabalhadores estão buscando cada vez mais empregos que lhes proporcionem uma melhor qualidade de vida, tanto para si, quanto para seus familiares. Eis que surge a importância de aliar a RSC a gestão de pessoas.

Segundo pesquisa Ibope, divulgada pela Revista Exame (2012) 70% dos brasileiros dizem estar dispostos a pagar mais por um produto sustentável. Por isso, há a necessidade das empresas desenvolverem meios de tornar suas atividades do dia a dia, em ações sustentáveis, que sejam aprovadas pelos públicos interno e externo.

De acordo com o Instituto Ethos (2007), a empresa socialmente responsável não se limita a respeitar os direitos dos trabalhadores apenas no que se diz respeito à legislação trabalhista, mas, também, investe no desenvolvimento pessoal e profissional de seus

funcionários, além de proporcionar melhores condições de trabalho, estreitando as relações entre empregado.

Melo Neto e Froes (2001) definem a seguinte abrangência quanto ao exercício da RSC em relação ao público interno:

- a) Cumprir as obrigações trabalhistas;
- b) Desenvolver projetos, promovendo melhoria contínua na qualidade do ambiente e na qualidade de vida no trabalho;
- c) Desenvolver ações de divulgação e democratização das informações;
- d) Promover a inclusão social dos portadores de deficiência;
- e) Promover o crescimento profissional dos empregados;
- f) Promover ações de incentivo à participação dos funcionários em sindicatos e ações de classes.

As ações desenvolvidas pelas organizações deixam de ser voltadas exclusivamente para a comunidade e incluem, principalmente, práticas de gestão direcionadas à manutenção e qualidade de vida da comunidade interna (ASHLEY, 2003). Essas ações levam a uma mudança na cultura das organizações que empregam a RSC.

2.4.2 Mudanças na cultura organizacional

A cultura organizacional se refere à maneira pela qual os funcionários percebem as características da cultura da empresa. (ROBINS, 2005). É um conjunto de características-chave que a organização valoriza.

A responsabilidade social corporativa permite direcionar valores e atitudes das atividades e das pessoas envolvidas na empresa.

“A cultura é considerada não como uma rede de comportamentos concretos e complexos, mas como um conjunto de mecanismos que incluem controles, planos, receitas, regras e instruções que governam o comportamento” (ZANELLI, 2004, p. 416).

Ser socialmente responsável exige uma mudança de cultura, visando ao desenvolvimento de uma nova atitude empresarial (SOLOMON, 2000).

Mudar uma cultura não é uma tarefa fácil, pois não depende da mudança de uma única pessoa ou departamento. Implica na mudança de comportamento e pensamento de todos os envolvidos na organização. Schein (*apud* TEIXEIRA Filho, 2014) defende que cultura é aprendida e que se desenvolve com a experiência.

Para Zenone (2006), a RS deve ser encarada como um conjunto de valores que formata consensualmente a cultura interna, funcionando como referência de ação para todos. O autor ainda destaca que deve ser praticada por todos e não apenas pelo líder da organização, se tornando assim uma “soma de vontades” e deve ser adotada como cultura de gestão.

Na visão de Pires e Macêdo (2006), a cultura deve ser vista como a capacidade de adaptação do indivíduo a realidade do grupo no qual está inserido.

A cultura expressa os valores e as crenças que os membros desse grupo partilham. É o resultado de ações cujos componentes e determinantes são compartilhados e transmitidos pelos membros de um dado grupo. Para Luz (2003), a cultura organizacional é o conjunto de atributos físicos e psicossociais de uma organização, caracterizando seu modo de ser e determina sua identidade.

Para Schein (*apud* Teixeira Filho, 2014), a cultura influencia vários aspectos da organização como: estratégia, estrutura, processos, sistema de controle e recompensa, e ainda sua rotina diária. O autor cita ainda que se tratando de mudanças sociais e culturais, nada acontece de forma espontânea, sendo necessário que haja interessados e que um certo conjunto de eventos aconteçam.

Neste sentido, Quick (2004) lembra que, para obter o compromisso dos colaboradores com os objetivos que a empresa deseja alcançar, deve-se compreender o que eles querem extrair de seu trabalho e de sua ligação com o líder, além de conhecer o que os motiva a realizar um bom trabalho.

Gil (2001) entende que a maneira de agir dos gestores influencia no comportamento dos colaboradores. Por isso, convém que eles conheçam e reconheçam suas características pessoais, em especial, suas aspirações profissionais, antes de tentar motivá-los.

A organização depende das pessoas para alcançar seus objetivos. É por meio da interação entre as pessoas que se definem os propósitos das organizações.

"Cultura Organizacional é a maneira costumeira ou tradicional de pensar e fazer as coisas, que são compartilhados em grande extensão por todos os membros da organização e que os novos membros devem aprender e aceitar para serem aceitos no serviço da firma." (CHIAVENATO, 1999a, p. 173). Segundo o autor, a gestão de pessoas é responsável pela definição de diretrizes para gestão dos indivíduos e do ambiente.

Fica explícito a importância de constar na cultura organizacional o valor da responsabilidade social, norteando o comportamento de todos os colaboradores da organização.

“Em muitos casos, o rótulo de empresa socialmente responsável ou irresponsável pode ter sua gênese ligada à própria atuação da organização, ou seja, ao modo de relação da empresa com o meio ambiente e com seus funcionários” (ASHLEY *et al*, 2003, p. 81).

Assim, as pessoas e os grupos dentro das organizações sofrem influência da cultura organizacional, pois esta determina o que deve ser seguido e o que deve ser evitado pelos seus membros.

Para reforçar esta ideia, Melo Neto e Froes (2001) afirmam que a responsabilidade social corporativa é uma ação transformadora e está inserida na sociedade através de ações que afetam positivamente os indivíduos.

O Instituto Ethos (2007) indica que empresas socialmente responsáveis são agentes de nova cultura empresarial e de mudanças sociais, diferenciadas de maior potencial e longevidade. Para que o colaborador veja a organização como uma entidade “mais humana”, é necessário pensar a empresa como uma comunidade, e não como uma mera reunião de indivíduos com interesses pessoais, relacionados apenas por contrato (SOLOMON, 2000).

Neste sentido, as organizações têm buscado desenvolver programas que tenham a responsabilidade social como meta a ser observada e, para tal realização, a área de gestão de pessoas é, na maioria das vezes, acionada para desenvolver e gerir tais programas.

O compromisso com a capacitação e o desenvolvimento profissional de seus empregados são dois pontos de destaque na empresa socialmente responsável, defendidos por Vergara e Branco (2001). Os autores salientam que a empresa, além de agir conscientemente no sentido de dotar seus empregados de condições melhores de saúde, segurança e ambiente de trabalho, também deve procurar comprometer-se com o futuro deles quando da aposentadoria, adotando programas de previdência complementar.

A Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul – FIERGS e Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, publicaram em 1999, um estudo intitulado “A Contribuição Social do Industrial Gaúcho”. O relatório reúne pesquisas de ações sociais executadas pelas indústrias do Rio Grande do Sul, bem como grandes depoimentos de empresários:

Nós acreditamos que a contribuição social de uma empresa é muito importante em função das dificuldades que tem hoje o povo brasileiro e, especificamente, o nosso funcionário. Nós vemos que a previdência social é bastante falha, lamentavelmente,

nós vemos que os custos de vida hoje são bastante altos e que um funcionário que não recebe um respaldo de algo a mais além do que a lei, a legislação trabalhista determina, ele é um funcionário que apenas sobrevive, e em sobrevivendo, ele é um funcionário que não colabora com o crescimento e o desenvolvimento da empresa, porque ele está simplesmente tentando suprir as suas necessidades básicas de sobrevivência, que é a alimentação, moradia e saúde. Mas é um funcionário que não tem esperanças, é um funcionário que não usa sua criatividade, é um funcionário que não tem motivação. Então o que acontece com a empresa que não investe nos funcionários e na comunidade na qual ela está inserida é uma empresa que se transforma numa ilha, e essa ilha tende a ficar sozinha. (TAVARES DOS SANTOS; MARENCO; CESAR, 1999, p. 57).

3 METODOLOGIA

Na visão de Silva e Menezes (2005), a metodologia mostra como andar no “caminho das pedras”, ajudando a refletir e instigar um novo jeito de olhar o mundo: um olhar curioso, indagador e criativo.

Minayo (1993, p. 23), considera a pesquisa como “atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente”.

Para este trabalho, será utilizado o método de Pesquisa Bibliográfica, ou seja, quando elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos, artigos, dissertações e teses.

Conforme Andrade (1997), uma pesquisa bibliográfica pode ser desenvolvida como um trabalho em si mesmo ou constituir-se numa etapa de elaboração de monografias, dissertações, etc.

O objetivo deste tipo de pesquisa é conhecer e analisar as principais contribuições teóricas existentes sobre um determinado assunto ou problema.

Segundo Cervo, Bervian e da Silva (2007, p. 61), a pesquisa bibliográfica “constitui o procedimento básico para os estudos monográficos, pelos quais se busca o domínio do estado da arte sobre determinado tema”.

O método bibliográfico, na visão de Markoni e Lakatos (2001, p. 43):

trata-se do levantamento de toda a bibliografia já publicada em forma de livros, revistas e publicações avulsas em imprensa escrita. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto, com o objetivo de permitir ao cientista o reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações”.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Existem inúmeras empresas que podem ser citadas como exemplos de organizações que utilizam a RSC como ferramenta de transformação da cultura organizacional. O Banco do Brasil (BB) é uma delas. De acordo com o BB (2014), em 2003 a instituição criou a Unidade de Relações com os funcionários e Responsabilidade Socioambiental, com a missão de integrar esforços e coordenar o processo de disseminação para todas as áreas do BB. Esta unidade se reúne bimestralmente para discutir propostas e debater sobre o tema, além de apoiar a disseminação dos princípios da responsabilidade socioambiental por toda a organização. A instituição ainda conta com uma cartilha, denominada Agenda 21, que evidencia o comprometimento da empresa com o desenvolvimento sustentável de seus negócios.

Para Robbins (2005) uma vez que se estabelece uma cultura, raramente esta se desfaz. O outro exemplo é a indústria de medicamentos Prati Donaduzzi, que desenvolve um Programa de Inclusão Digital (PID). Segundo a Prati Donaduzzi (2014), a empresa oferece aulas de informática básica a seus colaboradores e familiares, utilizando a infraestrutura da própria empresa. A organização conta ainda com o Programa Aprendiz, que visa o acompanhamento, treinamento e avaliação de jovens e menores aprendizes, oportunizando inclusão social através de formação inicial e profissional e inserção no mercado de trabalho. Estes e outros programas desenvolvidos pela empresa fizeram com que a empresa conseguisse a quinta colocação no prêmio Anuário 360º Época Negócios em 2013 de responsabilidade social.

Várias empresas têm desenvolvidos ações para estimular seus colaboradores a participar de programas de voluntariado, durante o horário de trabalho ou em contra turnos. (FISCHER; FALCONER, 1999). Para os autores, duas características devem ser observadas: o trabalho devera ser facultado, ou seja, a participação não deve ser imposta; E o trabalho não deve ser recompensando de forma direta ou indireta, através de remuneração financeira.

Para Martinelli (1996) o trabalho voluntário pode auxiliar na construção de formas coletivas de soluções de problemas, promover mudanças nas visões de mundo, além de favorecer o desenvolvimento de valores e de uma cultura de responsabilidade social nas organizações que atuam.

O programa “Voluntariado Petrobrás Fome Zero”, desenvolvido pela petrolífera brasileira Petrobras S.A., pode ser considerado um dos grandes exemplos de voluntariado

corporativo. Segundo a Petrobrás (2014), o programa, criado em 2003, prioriza os desejos e necessidades de participação social dos empregados. Na visão da empresa, o voluntariado corporativo visa conhecer e desenvolver um conjunto de práticas e conhecimentos capazes de ajudar na construção de um futuro compartilhado por todos. Segundo a organização, em uma pesquisa realizada pela *Senior Corps Volunteers*, em 2010, foi identificado que quem faz trabalho voluntário são mais propensos a relatarem boa disposição física, menos doenças crônicas e boa saúde mental.

A fundação Bradesco, criada em 1956, pode ser citada como outro bom exemplo. De acordo com as informações divulgadas pela Fundação Bradesco (2014), são mais de 40 escolas próprias, além de outras iniciativas de inclusão social, que visam o oferecimento de Educação Básica, Profissional e de Jovens e Adultos às comunidades carentes. O projeto tem por objetivo promover o voluntariado educativo de forma integrada à proposta da Fundação Bradesco, envolvendo educadores, alunos e pais e beneficiam instituições, ONGs e a própria comunidade. A instituição acredita que com o envolvimento em ações solidárias, os voluntários desenvolvam uma postura sensível aos problemas da comunidade e contribuam para a construção de uma sociedade mais justa, humana e igualitária.

A fundação está ligada a UNIBRAD - Universidade Corporativa Bradesco - que oferece diversos cursos para aprimoramento pessoal e profissional. Todos com acesso livre e gratuito.

Pensando no futuro dos colaboradores, organizações como a Avon investem em programas de previdência privada. Fundada em 1999, a AVONPREV - Sociedade de Previdência Privada da Avon - é uma entidade fechada de previdência complementar que funciona como poupança individual formada por contribuições do participante (funcionário) e da patrocinadora (Avon). Segundo a Avonprev (2014), os participantes com salários maiores que 15 URA (respectiva a sua unidade) podem efetuar contribuições ao plano. Para os participantes com salário inferior a 15 URA, a AVON efetua contribuições em conta coletiva para pagamento dos benefícios do plano. Para cada 1 real depositado pelos participantes que ganham mais de 15 URA, a AVON deposita outro Real, dobrando o seu saldo para a aposentadoria. Além de que, Se você faz declaração completa de Imposto de Renda pode deduzir as suas contribuições da base de cálculo do imposto de Renda até o limite de 12% de sua renda bruta tributável anual.

Ao longo do tempo, os recursos desta conta de previdência são aplicados no mercado financeiro com o objetivo de formar poupança para a aposentadoria. Isto é, durante a carreira

na empresa, o funcionário pode programar esta poupança de acordo com a sua necessidade e disponibilidade financeira.

Quando chegar a hora da aposentadoria, essa poupança será transformada num benefício, pago adicionalmente ao benefício do INSS. Esta ação visa à contribuição para a qualidade de vida destes profissionais e de seus dependentes.

5 CONCLUSÃO

É notável o crescimento da importância da responsabilidade social nas últimas décadas. A sociedade está exigindo que as organizações demonstrem uma postura exemplar, tanto no campo social quanto ambiental, além de ações de sustentabilidade. Os profissionais também estão buscando organizações que pratiquem a RSC para trabalhar. Vergara e Branco (2001) entendem que os profissionais talentosos estão cada vez mais buscando empresas que se preocupam com o crescimento das pessoas e com as causas sociais e ambientais.

Com esta mudança de cenário, a responsabilidade social passou a ser considerada um grande diferencial competitivo.

De acordo com Melo Neto e Froes (1999), os principais benefícios oriundos das ações sociais das corporações podem ser classificados da seguinte maneira:

- a) Ganhos na imagem corporativa;
- b) Popularidade de seus dirigentes, que aparecem como verdadeiros líderes empresariais com destacado senso de cidadania corporativa;
- c) Maior apoio, motivação, lealdade, confiança, e desempenho dos seus funcionários e parceiros;
- d) Melhor relacionamento com o governo;
- e) Maior disposição dos fornecedores, distribuidores e representantes na realização de parcerias com a organização;
- f) Maiores vantagens competitivas (marca conhecida e mais forte);
- g) Mais fidelidade dos clientes atuais e melhores chances de conquistar novos clientes

No que diz respeito aos colaboradores, Orchis, Yung e Morales *apud* Garcia (2002), entendem que a responsabilidade social voltada ao público interno resulta em maior produtividade, comprometimento e motivação, assim como em menor rotatividade de mão de obra. Isso afeta de forma positiva a qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

Da mesma forma, para Srour (2000), o aumento do envolvimento dos funcionários nos processos decisórios frequentemente diminui a taxa de defeitos e a quantidade de bens invendáveis. O autor cita a pesquisa do instituto *Medstat Group and the American Productivity and Quality Center*, realizado com as 15 maiores empregadoras dos Estados Unidos, onde se constatou que os benefícios oferecidos, na área da saúde, aumentam a produtividade e diminuem em cerca de 30% os custos com absenteísmo, das licenças com por doenças e procura por cuidados médicos.

Para Salvador (2014), as empresas que integram a Responsabilidade Social de forma consistente na sua gestão se beneficiam de várias formas, dentre elas: tomar decisões mais acertadas, aprimoram sua gestão de risco, melhoram sua reputação, e conseguem a confiança do público de seu interesse. Segundo o autor, a organização será vista como um agente positivo para o desenvolvimento sustentável.

Podemos concluir que a prática da RCS impacta em uma mudança da cultura organizacional, obtendo maior compromisso dos colaboradores em relação aos objetivos que a organização deseja alcançar, além de atrair e reter talentos. Consequentemente as empresas reduzem custos de produção, através da redução do absenteísmo, rotatividade e licenças médicas. Em relação ao público externo os principais benefícios obtidos com a RCS são: melhoria da imagem corporativa, maior fidelidade dos clientes atuais e facilidade em conquistar novos, além de contribuir para o desenvolvimento sustentável do planeta.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1997.

ASHLEY, Patrícia Almeida *et al.* **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva 2003.

AVONPREV. Disponível em: <<http://www.avonprev.com.br/avonprev-plano.html>> Acesso em: 23 jul. 2014.

BANCO DO BRASIL. **Responsabilidade socioambiental do BB**. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portalbb/page4,8305,3912,0,0,1,6.bb?codigoNoticia=28458&codigoMenu=15217>> Acesso em: 17 jul. 2014.

BATITUCCI, M. **Recursos Humanos 100%: A função do RH no terceiro milênio**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

BINDES, G; STEFANO, S. R. **Papéis e práticas de gestão de pessoas**. Guarapuava: Unicentro, 2011.

CAMARGO, Mariângela Franco de. *et.al.* **Gestão do terceiro setor no Brasil**. São Paulo: Futura, 2001.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: Fundamentos Básicos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. **Gestão com pessoas: subjetividade e objetividade nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2001.

DE GEORGE, R.T. **O estatuto da ética empresarial: o passado e o futuro**. Revista Ética nos Negócios, vol. 6, 1987.

DUARTE, Gleuso D. **Responsabilidade social: a empresa hoje**. Rio de Janeiro. LTC – Livros Técnicos e Científicos. Fundação Assistencial Brahma, 1986.

FARIA, Alexandre. SAUERBRONN, Fernanda Filgueiras. **A responsabilidade social é uma questão de estratégia?** Uma abordagem crítica. 2008, p. 14. Revista de Administração Pública. Jan./Fev. FGV, 2008.

FISCHER, R.M & FALCONER, A.P. **Estratégias de empresas no Brasil: a atuação social e voluntariado**. Brasília, Programa Voluntários, Conselho da Comunidade Solidária, 1999.

FUNDAÇÃO BRADESCO. Disponível em: <<http://www.fb.org.br>> Acesso em: 01 ago. 2014.

GARCIA, Bruno Gaspar et al. **Responsabilidade social das empresas: A contribuição das universidades**. São Paulo: Peirópolis, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.

GUIMARÃES, H. W. M. **Responsabilidade social da empresa: uma visão histórica de sua problemática**. Revista Administração de Empresas, v. 24, nº 4, São Paulo, out./dez, 1984.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL - ETHOS. **Responsabilidade social empresarial nos processos gerenciais e nas cadeias de valor**. São Paulo: Ethos, 2006.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social. 2007.**Disponível em:
<http://www3.ethos.org.br/wpcontent/uploads/2013/07/IndicadoresEthos_2013_PORT.pdf>.
Acesso em: 17 jul. 2014.

KARKOTLI, Gilson; ARAGÃO, Sueli Duarte. **Responsabilidade social:** uma contribuição à gestão transformadora das organizações. Rio de Janeiro: Vozes, 2004.

LUCA, Márcia Martins Mendes de. **Demonstração do valor adicionado.** São Paulo: Atlas, 1998.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E.M. **Metodologia do trabalho científico.** São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINELLI, Antônio Carlos. **Compromisso social da empresa.** São Paulo: AISEC-FGV, 1996.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento.** São Paulo: Hucitec, 1993.

MELO NETO, F. P. de; FROES, C. **Gestão da responsabilidade social:** o caso brasileiro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

_____. **Responsabilidade Social e cidadania empresarial:** a administração do terceiro setor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

OLIVEIRA, J. A. **Responsabilidade social em pequenas e médias empresas.** Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro: v. 24, n. 4, p. 203-210, out./dez. Fundação Getúlio Vargas, 1984.

PANTANI, Daniela Silva. **A estratégia de responsabilidade social empresarial no âmbito das políticas públicas ambientais brasileiras,** Portugal: Universidade de Coimbra, 2010. p.114. Dissertação de Mestrado em Sociologia, Coimbra, 2010.

PEROTTONI, Marco Antônio; CUNHA, Aromil do Sprengerda. **Balanco social.** Revista Brasileira de Contabilidade. n.104, mar/abr., 1997.

PETROBRÁS S.A. **Programa de voluntariado corporativo da Petrobrás.** Disponível em <<http://www.voluntariadopetrobras.com.br/petrv/index.htm>> Acesso em: 21 ago. 2014.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil.** Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, 2006.

PRATI, DONADUZZI. **Responsabilidade social.** Disponível em <<http://www.pratidonaduzzi.com.br/index.php/pt/institucional/responsabilidade-social.html>> Acesso em: 06 ago. 2014.

QUICK, Thomas L. **Como desenvolver equipes vencedoras:** como fazer equipes trabalharem melhor. Rio de Janeiro. Elsevier, 2004.

REVISTA EXAME. **70% podem pagar mais por produto sustentável, diz Ibope**. 2012. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/economia/meio-ambiente-e-energia/sustentabilidade/noticias/70-podem-pagar-mais-por-produto-sustentavel-diz-ibope>>. Acesso em: 17 jul. 2014.

ROBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hal, 2005.

SALVADOR, José. **Empresas que integram a responsabilidade social em sua gestão se beneficiam de várias formas**. 2014. Disponível em: <<http://www.fiesp.com.br/indices-pesquisas-e-publicacoes/artigo-empresas-que-integram-a-responsabilidade-social-em-sua-gestao-se-beneficiam-de-varias-formas>> Acesso em: 25 Ago. 2014.

SCHOMMER, P. C.; ROCHA, A. G. P.; FISCHER, T. **Cidadania empresarial no Brasil: Três organizações baianas entre o mercado e o terceiro setor**. In: XXIII ENCONTRO NACIONAL, 1999, Foz do Iguaçu/PR. Anais... Foz do Iguaçu: Associação nacional dos programas de pós- graduação em Administração (ANPAD), 1999.

SILVA, R.C.; CHAUVEL, M.A. **O Ensino da responsabilidade social na graduação em administração**: um Estudo Sobre a Visão dos Estudantes. II Encontro de Ensino e pesquisa em administração. Curitiba: ANPAD 2009, p.1.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estela Muszkat. Florianópolis: UFSC, 2005. 138p.

SOLOMON, Robert C. **A melhor maneira de fazer negócios**: como a integridade pessoal leva ao sucesso corporativo. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. **Ética empresarial**: posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais. Rio de Janeiro, Campus, 2000.

TAVARES DOS SANTOS, José Vicente; MARENCO, A.; CESAR, B. T. **A contribuição social do industrial gaúcho**. Porto Alegre: FIERGS - Conselho de Cidadania, 1999. v. 1. 88 p.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Cultura organizacional e liderança**. Disponível em:<<http://www.cad.ufsc.br/mauriciofpereira/especializacao/Cultura-Organizacional-e-Lideranca-Schein.pdf>> Acesso em: 23 jul. 2014

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Responsabilidade social empresarial**: teoria e prática. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006

TINOCO, J. E. P. **Balanço social**: uma abordagem da transparência e da responsabilidade pública das organizações. São Paulo: Atlas, 2001.

TOMEI, P. **A responsabilidade social da empresa**: análise quantitativa da opinião do empresariado nacional. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, v. 24, n. 4, p. 189-202, out./dez.

ULRICH, Dave. **Os Campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

VERGARA, S. C.;BRANCO, P. D. **Empresa humanizada**: a organização necessária e possível. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 20-30, abr./jun. 2001.

ZANELLI, José Carlos; **Cultura organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ZENONE, Luiz Cláudio. **Marketing social**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

WISSMANN, M. A. **Responsabilidade social e balanço social**. Cascavel: Univel, 2007.

CARACTERÍSTICAS DO LÍDER QUE CONTRIBUEM PARA O DESEMPENHO DE UMA EQUIPE DE ALTA PERFORMANCE

GIRELLI, Roseneide Bertoldi

COLTRE, Sandra Maria

RESUMO

Este estudo foi realizado em uma indústria farmacêutica localizada no oeste do Paraná, e identificou as características do líder que mais contribuem para o desempenho máximo de sua equipe. O estudo foi exploratório com corte transversal em agosto de 2014, sem considerar a evolução dos dados no tempo. O instrumento foi um questionário, adaptado de Goleman (2001), aplicado a todos os 102 colaboradores da empresa com retorno de 100% validando o estudo. Os resultados obtidos indicaram que o líder precisa ter desenvolvido competências comportamentais e técnicas para que consigam extrair o melhor de cada integrante de sua equipe e consequentemente formatar uma equipe de alta performance.

PALAVRAS-CHAVE: competências; gestão de pessoas; liderança.

1 INTRODUÇÃO

Alcançar o nível máximo de produtividade e felicidade no trabalho, exige tempo e investimento. Reunir características individuais diferentes em busca de um único propósito aliado a uma liderança inspiradora, é algo que me encanta e me faz acreditar na possibilidade de desenvolver equipes desse porte.

Uma das maiores utopias empresariais consiste no ideal da empresa que se desempenha como uma grande equipe: uma única equipe de sucesso, ou de alta performance.

Equipes têm o potencial de aumentar a produtividade e ajudar na redução de custos através da reunião de talentos, promoção de criatividade, e criação de uma atmosfera de solução de problemas. Baseadas nas potencialidades das equipes, as últimas duas décadas têm presenciado mudanças no modelo organizacional das empresas: ao invés de organizar o trabalho com base simplesmente em funções e departamentos as empresas estão adotando estruturas baseadas em equipes, que visam “produzir bens e serviços, atender clientes, competir nos mercados e atingir seus objetivos globais e estratégicos” (CHIAVENATO, 1991, p. 04).

Extrair o máximo de resultados de um grupo de pessoas, respeitando aspectos emocionais dos colaboradores, não é para qualquer um. O líder precisa ter influência, ter desenvolvido a empatia, o equilíbrio emocional, ser capaz de se automotivar constantemente, ser resiliente às mudanças corporativas (gestão, regras, políticas) ser um excelente comunicador, além de ser capaz de estimular a participação e obter uma equipe aonde exista sinergia.

O líder é o responsável por direcionar, compartilhar a visão e o objetivo a ser alcançado, por permitir que os membros da equipe participem integralmente das decisões tomadas e das metas estabelecidas. Ele deve ser transparente, passar credibilidade e confiança, estimulando o feedback constantemente entre todos, fortalecendo a interdependência, de forma que todos percebam que nenhum integrante da equipe é melhor do que todos juntos

O processo de *coaching* pode ser considerado como o aprimoramento na arte de liderar, onde o *coach* orienta, aconselha, desenvolve e estimula o *coachee*, ao passo que este aproveita o impulso e a direção para aumentar seus conhecimentos, aprimorar seus potenciais, aprendendo coisas novas e deslanchando seu desempenho, ou seja, as pessoas “dependem das organizações nas quais trabalham para atingir seus objetivos pessoais e individuais” (CHIAVENATO, 1991, p. 5). Com este processo as empresas têm buscado cada dia mais melhorar a atuação de seus executivos na busca de excelência profissional.

Diante do exposto, este estudo respondeu a seguinte questão: Quais características do líder que contribuem para o desempenho de uma equipe de alta performance?

2 GESTAO DE PESSOAS

Para Mussak (2010), o gestor de pessoas é o responsável pela função gerencial que visa a cooperação de pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais, buscando assim um melhor desenvolvimento e aproveitamento do potencial humano e com isso conseguir captar esse potencial pensante e empreendedor a favor da empresa.

Segundo Alves (2013), na gestão de pessoas se envolve todos os seres humanos que fazem parte da empresa, donos e empregados. Os donos que visam a sobrevivência, o crescimento, a produtividade, redução de custos, qualidade, participação no mercado e clientes, e por outro lado os colaboradores que esperam receber bons salários, melhores benefícios, segurança no trabalho, satisfação no trabalho, respeito, e oportunidade de

crescimento. Neste sentido, para gestionar de forma sistêmica todas estas ações administrativas, a liderança é fundamental.

De acordo com Barbieri (2012), o conceito predominante de liderança baseado no comportamento de um líder e de equipes que interagem com todos os níveis das áreas da organização, com maturidade, permitindo o livre fluxo das ideias, a criatividade e a inovação e o desenvolvimento dos colaboradores.

Para Mussak (2010), a liderança deve basear-se na confiança mútua: o líder precisa confiar e apostar no talento de seus liderados e, em contrapartida, os liderados devem ter total convicção da fidelidade das palavras de seu líder. Para ele, bons líderes devem saber inspirar os outros com o poder e o estímulo de sua visão, dando as pessoas a sensação de propósito e orgulho no trabalho desenvolvido.

Estudos comprovam que existem pessoas que já nascem líderes natos e outras que podem ter suas habilidades desenvolvidas. Muitas vezes é na intensificação da experiência que o líder cresce e se fortalece, e vale ressaltar que experiência não tem a ver com idade, tem a ver com intensidade, e não com extensidade. (CORTELLA, 2013).

Para a empresa não basta somente saber liderar, o líder precisa entender os valores defendidos pela organização para saber guiar seus liderados, e principalmente acreditar nas ideias que está propondo para que possa fazer com que sua equipe se envolva e se comprometa com as metas estabelecidas. O papel do líder na formação de equipes de Alta Performance é de compartilhar a missão, visão e valores da equipe. Sendo que em várias empresas, este tripé só é dividido com a cúpula da organização, deixando o restante da empresa sem rumo. Além disso, o líder deve promover o *empowerment*, onde os integrantes da equipe trazem sua inteligência no trabalho e usam seu conhecimento, experiência e motivação para criar resultados saudáveis (GOMES, 2010).

Líder é aquele capaz de inspirar pessoas, projetos, ideias, situações, receber críticas quando necessário. “ Existem duas características precípuas da liderança: o líder não nasce pronto, se forma. E líder não tem a ver com a idade, tem a ver com experiência.” (CORTELLA, 2013, p. 85).

De acordo com Fuhrmeister (2011), o líder dos tempos atuais possui uma visão ampla, ele enxerga além de resultados e tem claro que é dele a missão de motivar, inspirar e envolver a sua equipe em um objetivo comum. A grande sacada do líder está em saber enxergar individualmente os membros de sua equipe, levando em consideração os perfis comportamentais e respeitando os limites de cada um.

Diante desse cenário, o autoconhecimento é um fator “chave” para os membros da equipe, afinal é através dele que será identificado se os valores, crenças, visão e missão individual estão alinhados ao objetivo pelo qual estão engajados. E isso é muito importante por um simples, mas crucial fator: o que diferencia um grupo de pessoas de uma equipe de alta performance é que esta última possui definição clara do objetivo a ser alcançado e trata-se de um desafio tão forte a ponto de virar uma paixão do grupo. Segundo a autora, o papel do líder na formação de equipes de alta performance compreende também três práticas importantes: *feedback*, compartilhamento dos norteadores da organização e o incentivo ao *empowerment*.

Portanto, o líder precisa se desenvolver constantemente, pois o ambiente em que ele está inserido e as experiências que ele adquire com o passar do tempo, exigem com que ele se prepare para conseguir atender as expectativas da empresa, da equipe e dele mesmo, é importante que ele busque uma formação baseada em *coach*, para que consiga alcançar seus objetivos de forma consistente.

2.1 LÍDER COACH

Segundo Barbieri (2012), o processo de *coaching* para as lideranças, em uma organização, após um período de 6 a 12 meses de trabalho, sinaliza uma retenção destes profissionais e uma prática muito melhor das competências comportamentais, se comparada com treinamentos em sala de aula.

O processo de *coaching* vem ganhando espaço no mundo corporativo, sendo um acelerador do desenvolvimento de pessoas. Este trabalho de alto impacto que traz a tona atitudes necessárias para conquistar os resultados desejados, também estabelece compromissos para as mudanças comportamentais. Ele é composto por um contrato estabelecido entre o *coach* (profissional) e o *coachee* (cliente), deve ter início, meio e fim, onde o objetivo é alcançar metas de curto, médio e longo prazo, através da identificação e uso das próprias competências desenvolvidas, como também do reconhecimento e superação de suas fragilidades.

Segundo Almeida (2012), o líder *coach* é um profissional que se compromete, no âmbito de uma organização, a apoiar as pessoas que visam alcançar determinado resultado.

Para que o *coaching* seja eficaz, “a confiança entre o participante e o orientador é essencial” (PORCHÉ *et al* 2002, p. 22). Para estabelecer essa relação, normalmente inclui partilhar informações pessoais e os valores de cada um, pois os valores partilhados

representam um ingrediente fundamental para estreitar esse relacionamento, se tornando mais intensa com o decorrer do tempo.

Portanto, o líder deve buscar esclarecer quais são suas metas e como pode alcançá-las, dentro de um tempo determinado, diminuindo as frustrações e o desgaste emocional. Esse equilíbrio emocional só é possível com uma inteligência emocional aguçada, onde a empatia, o autoconhecimento, o autocontrole, a sociabilidade e a automotivação devem estar inseridos no comportamento do líder. Todas estas características fazem parte da inteligência emocional.

2.2 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

A realização de pesquisas e vivências em organizações, mostra que a presença ou ausência de maturidade emocional diferencia dois executivos com educação e carreiras semelhantes, ou seja, o executivo mais maduro de maneira geral consegue ser mais bem sucedido, pelo fato de saber como interagir com profissionais de vários níveis, comportando-se de maneira melhor, principalmente em situações difíceis de conflito. (BARBIERI, 2012).

De acordo com Goleman (2012), é a inteligência emocional que determina nossos êxitos nos relacionamentos e no trabalho, onde o fracasso e a vitória não são determinados por algum tipo de loteria genética: muitos dos circuitos cerebrais da mente humana são maleáveis e podem ser trabalhados, de forma que temperamento não é destino. A incapacidade de lidar com as próprias emoções, pode nos minar a experiência escolar, acabar com carreiras promissoras e destruir vidas.

Sendo assim, a inteligência emocional atua de forma direta com os motivos que norteiam o líder a buscar um sentido em tudo o que realiza, fazendo com que ele se entusiasme e persista nos objetivos pessoais. Essa motivação possibilita ao indivíduo um alto nível de envolvimento, esperança e otimismo, viabilizando a resistência a qualquer obstáculo e a superação de qualquer problema que possa impedir a concretização da meta estabelecida.

2.3 MOTIVAÇÃO

A grande falha nas empresas na formação de equipes de alta performance está exatamente em não conseguir identificar os fatores causadores da falta do comprometimento necessário aos objetivos propostos aos grupos. A falta deste comprometimento é resultante de um fator chave chamado: Motivação. (CARNIER, 2010).

Segundo Carnier (2010), pessoas motivadas, são pessoas comprometidas. Comprometimento e motivação não se impõe, conquista-se. Ele indica cinco regras importantes da Liderança, para que se consiga formatar uma equipe de alta performance: Ter objetivos claros e aceitos por todos - assim como a estratégia a ser desenvolvida, pense nas metas, nos controles e no prazo de execução; “*Small is Beautiful*” - Não existe equipes de alta performance com um número excessivo de pessoas, mesmo por que a rapidez de resposta é condição crítica para a performance de resultados. Se você quer soluções rápidas e eficazes crie uma equipe de alta performance, se você quer adiar o problema crie uma comissão de estudos; Diversidade da equipe - É fundamental para a otimização na formulação do problema, na avaliação de alternativas e busca da melhor solução. Traga para a sua equipe de alta performance pessoas que possam pensar de forma proativa. Não confunda entusiasmo com proatividade, nem tão pouco pessimismo com cautela. E “pé no chão”; Autoconfiança e auto-respeito - Cultive esses dois valores para que todos sejam respeitados pelos demais membros da equipe. Igualmente, cada membro da equipe deve respeitar a opinião dos demais e debater todos os pontos de vista com isenção de ânimos ou paixões pessoais. O que importa é o resultado a ser alcançado; O líder é o maestro - Líder não é patrão e nem o dono da verdade. O líder é quem dá o tom, a cadência e a direção em busca da solução final. A primeira responsabilidade do líder é dizer qual a realidade dos fatos – a última coisa a dizer é: “Muito obrigado”.

Para Diogo (2013), entender o mercado de trabalho atual e conseguir prosperar em sua carreira profissional, o líder precisa desenvolver um estilo de liderança compatível com os diferentes perfis, ter a sensibilidade para se adaptar e compreender como se comportam as gerações Z, Y, X e Baby Bumpers nas equipes de trabalho, administrar conflitos, bem como desenvolver sua inteligência emocional, são ingredientes para formar uma equipe. Por isso a importância do líder não estagnar e acompanhar as mudanças e as tendências, aprimorando seus conhecimentos e se autodesenvolvendo a cada dia, já que a liderança pode ser aprendida e aperfeiçoada, sendo fundamental que ele consiga transparecer para a equipe sua capacidade de “fazer acontecer”.

3 MÉTODO

Este estudo foi do tipo exploratório, que segundo Marcione e Lakatos (1992) objetivou investigar um fenômeno para conhecê-lo melhor e poder promover intervenções de melhorias.

O corte foi transversal, com a aplicação de um questionário no dia 25 de agosto, sem considerar a evolução dos dados no tempo.

Por se tratar de um estudo de caso, houve uma consonância com outras fontes que darão base ao assunto abordado, a pesquisa bibliográfica e entrevista com pessoas que possuem experiência prática com o problema pesquisado (DUARTE, 2014).

O instrumento de coleta foi um questionário elaborado pela aluna, composta por 13 características, seguidas de 13 afirmações com escala de nada contribui, pouco contribui, contribui e contribui muito, de acordo com o Quadro 1 a seguir. A população pesquisada foram todos os 118 vendedores da área comercial, do tele vendas.

Características do líder que mais contribuem para o desempenho e uma equipe de alta performance	Nada contribui	Pouco Contribui	Contribui	Contribui Muito
Estilo de liderança do seu Líder				
Comunicação do Líder				
Relacionamento entre Líder e Colaborador				
Forma de tratamento do Líder com a equipe				
Tomada de decisão na equipe				
Orientações sobre o trabalho				
Resolução de problemas da equipe				
Reconhecimento dos liderados pelo seu Líder				
Auto controle do Líder				
Planejamento das atividades				
Divisão das tarefas na equipe				
Saber ouvir				
Energia do Líder				

Quadro 1: Formulário

FONTE: questionário

Nesse sentido, caso o problema proposto não apresente aspectos que permitam a visualização dos procedimentos a serem adotados, será necessário que o pesquisador inicie um processo de sondagem, com vistas a aprimorar ideias, descobrir intuições e, posteriormente, construir hipóteses.

Por ser uma pesquisa bastante específica, podemos afirmar que ela assume a forma de um estudo de caso, sempre em consonância com outras fontes que darão base ao assunto abordado, como é o caso da pesquisa bibliográfica e das entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado.

Os dados foram tratados em porcentagem e analisados descritivamente.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO

Fundada em 1993, a indústria farmacêutica, localizada em Toledo (oeste do Paraná), tem como missão prover saúde e bem estar por meio de produtos farmacêuticos de alta qualidade e confiabilidade.

A indústria iniciou as atividades na área de medicamentos hospitalares em uma pequena fábrica com 10 colaboradores e cinco máquinas, no ano de 1993. Em 1999, quando da aprovação da Lei dos Genéricos (nº 9.787), expandiu-se em direção ao incipiente mercado, mas que desde o princípio se mostrava promissor. A partir de então, a empresa especializou-se, no desenvolvimento e produção de medicamentos genéricos e Fracionáveis – medicamentos que podem ser vendidos em doses estabelecidas pela prescrição médica, com a finalidade de promover o seu uso racional.

Em 2014 a empresa já possui 1.300 apresentações registradas, apresentando o 4º maior portfólio de genéricos do país, produzindo aproximadamente 10 bilhões de doses terapêuticas por ano contando com mais de 4000 colaboradores.

Todas as etapas de produção de medicamentos são rigorosamente executadas, conforme certificação da ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária). Em parceria com fornecedores qualificados a empresa monitora a matéria-prima durante todo o processo, desde a produção de medicamentos até as embalagens. O fato de possuir os mais avançados equipamentos do mercado e contar com uma competente equipe de técnicos e pesquisadores garante a fabricação de produtos com os mais altos padrões de qualidade, equiparando-a com as principais indústrias farmacêuticas do mundo. “Líderes são o retrato de uma cultura porque suas ações falam mais do que palavras. Os funcionários também incorporam uma cultura pela maneira que agem e pensam.” (ULRICH, 2014, p. 142).

Os resultados da pesquisa a seguir, mostram as principais características que um Líder precisa ter para ser inspirador, exemplar, que aprecie desafios e que tenham coragem de arriscar, influenciando no desempenho das equipes detalhando os fatores que estimulam a máxima performance.

4.2 RESULTADOS DA PESQUISA

Após a aplicação dos 118 questionários retornaram (102) 86,44%, validando estudo. Os demais colaboradores estavam afastados por licença maternidade, licença saúde e férias. O Quadro 2 a seguir apresenta dos resultados.

Características do líder que mais contribuem para o desempenho e uma equipe de alta performance	Nada contribui	%	Pouco Contribui	%	Contribui	%	Contribui Muito	%
Estilo de liderança do seu Líder	2	2	7	7	36	35	57	56
Comunicação do Líder	0	0	10	10	34	33	58	57
Relacionamento entre Líder e Colaborador	1	1	8	8	28	27	65	64
Forma de tratamento do Líder com a equipe	1	1	5	5	33	32	63	62
Tomada de decisão na equipe	2	2	16	16	32	31	52	51
Orientações sobre o trabalho	1	1	9	9	26	25	66	65
Resolução de problemas da equipe	4	4	19	19	25	25	54	53
Reconhecimento dos liderados pelo seu Líder	1	1	10	10	45	44	46	45
Auto controle do Líder	4	4	9	9	34	33	55	54
Planejamento das atividades	1	1	12	12	42	41	47	46
Divisão das tarefas na equipe	5	5	13	13	41	41	43	42
Saber ouvir	0	0	6	6	28	27	68	67
Energia do Líder	2	2	7	7	29	28	64	63

Quadro 2: Resultados obtidos

FONTE: questionário

Constatou-se que todas as características apresentadas são de suma importância, pois pelo percentual, todos afirmaram que o líder precisa ter essas competências, habilidades e atitudes, para que consigam ter um bom desempenho na equipe.

Saber ouvir, mostrou-se ser a principal característica que o líder precisa ter, apresentando um percentual de 67% de aprovação dos entrevistados. Isso se deve por que, a busca incessante por alcançar metas organizacionais, seguir os procedimentos impostos, e elevar a produtividade constantemente, o colaborador precisa ser ouvido, para que suas ideia/anseios possam contribuir no trabalho em equipe.

Na sequência pode-se observar que orientações sobre o trabalho e relacionamento entre líder e colaborador também contribuem muito para ser um líder de sucesso, com 65% e 64% respectivamente. Nesse sentido o líder precisa ser claro e objetivo no espera do desempenho e comportamento dos seus liderados, realizando *feedbacks* constantemente, mostrando o caminho, as ferramentas que ele tem a seu favor. Além disso, ele precisa conhecer exatamente com que ele lida, se aproximar, conhecer o perfil de cada um, para que

ele trate de forma diferente cada integrante, sabendo explorar as habilidades e assim maximizar os resultados.

O entusiasmo do líder, ou seja, a forma com ele se comporta, com a intensidade com que ele desempenha seu papel reflete diretamente no desempenho dos colaboradores, onde 64 dos entrevistados, afirmam que a energia do líder contribui muito para o seu desempenho.

Características como reconhecimento dos liderados pelo líder (45%) e planejamento das atividades (42%) foram apontadas como sendo importantes para a equipe, pois receber um elogio, uma premiação, ou o simples fato de agradecer o esforço, demonstra uma preocupação, com o colaborador e não apenas o pensamento que ele não fez mais que sua obrigação. O planejamento das atividades diz respeito a melhor utilização do tempo, que tem sido precioso diante de tantas atribuições.

Resolução de problemas na equipe apresentou com um dos fatores que pouco contribuem, com 19%, isso pode ser explicado pela baixa rotatividade de pessoas no setor, e consequentemente a equipe saber buscar a maioria das repostas para os problemas que surgem.

A característica menos relevante que foi apontada com um percentual de apenas 5%, foi a divisão das tarefas, ou seja, os colaboradores acreditam que de nada contribuiria para o seu desempenho aprender ou assumir novas tarefas delegadas pelo líder.

Portanto, em resposta a pergunta do estudo, as três principais características dos líderes que mais contribuem para o desempenho de equipes de alta performance, estão relacionadas a gestão de pessoas, saber ouvir, orientações sobre o trabalho e relacionamento entre líder e colaboradores.

Conhecer a sua equipe de trabalho, saber dar e receber feedbacks, desenvolver a comunicação, a transparência e buscar extrair o que as pessoas tem de melhor, são competências indispensáveis que o líder precisa desenvolver.

5 CONCLUSÃO

Um líder que tenha todas as competências técnicas e comportamentais necessárias contribuirá para alcançar uma equipe de alto desempenho. Todavia isso, pode ser considerado um grande desafio, pois não existe nenhuma fórmula pronta que defina quais os passos para se chegar lá.

Os resultados obtidos com a pesquisa, demonstram uma série de requisitos que o colaborador exige do seu líder, para que ele consiga dar o seu melhor.

As organizações buscam uma vantagem competitiva, e isso só se consegue realizando eficientemente um conjunto de atividades necessárias para obter um custo menor que o dos concorrentes ou de organizar tais atividades de forma única, capaz de gerar valor diferenciado para os clientes.

Portanto, as pessoas, nas organizações, são a fonte mais poderosa dessa vantagem competitiva, onde apenas líderes, devidamente valorizados por práticas efetivas de gestão de pessoas e sintonizadas com as metas e valores organizacionais, são capazes de proporcionar experiências únicas e encantadoras.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Vanessa Aparecida de. **Liderança: O desafio na gestão de pessoas**. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/11828/lideranca-o-desafio-na-gestao-de-pessoas#!5>> Acesso em: 10 maio 2014.

ALVES, Robson. **A importância da gestão de pessoas nas empresas**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/a-importancia-da-gestao-de-pessoas-nas-empresas/69158/>> Acesso em: 10 maio 2014.

AHRENS, Veronica. **Características de uma equipe de alta performance**. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Grupo_Equipe/Artigo/6758/caracteristicas-de-uma-equipe-de-alta-performance.html> Acesso em: 10 maio 2014.

ACADEMIA BRASILEIRA DE COACHING. Disponível em: <<http://www.academiadecoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/como-funciona-o-processo-de-coaching>> Acesso em: 10 maio 2014.

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2012

CARNIER, Luiz Roberto. **Como criar e liderar equipes de alta performance**. Disponível em: <<http://blog.grupofoco.com.br/blog/index.php/2010/04/22/como-criar-e-liderar-equipes-de-alta-performance/>> Acesso em: 10 maio 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1991.

CORTELLA, Mario Sergio. **Qual é a tua obra**. Rio de Janeiro: Vozes, 2013.

DIOGO, Fabiola Caroline. **Liderança nos dias atuais**. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=fe4ez08yj> Acesso em: 10 setembro 2014.

DUARTE, Vânia do Nascimento. **Pesquisas:** exploratória, descritiva e explicativa. Disponível em: <<http://monografias.brasilecola.com/regras-abnt/pesquisas-exploratoria-descritiva-explicativa.htm>> Acesso em: 13 maio 2014.

FUHRMEISTER, Carolina Lucas. **O segredo das equipes de alta performance.** Disponível em: <http://equilibriumrh.com.br/o-segredo-das-equipes-de-alta-performance/> Acesso em: 10 maio 2014.

PORCHÉ, Germaine; NIEDERER, Jed. **Coaching o apoio que faz as pessoas brilharem.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2012

GOMES, Sérgio. O segredo das equipes de alta performance. Disponível em: <http://www.crescimentum.com.br/emkt/19_08_08/pdf/artigo_eap_Sergio.pdf> Acesso em: 10 maio 2014.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico.** São Paulo: Atlas, 1992.

MUSSAK, Eugenio. **Gestão humanista de pessoas:** o fator humano como diferencial competitivo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MUSSAK, Eugenio. Equipes de alto desempenho tem paixão no trabalho. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/edicoes/180/noticias/um-time-de-verdade> 23.06.2013> Acesso em: 04 maio 2014.

ULRICH, David. Um bom líder deve ser como um bom pai. **Revista exame**, edição 1070, a. 48, nº 14, 6 ago. 2014, p. 142.

INFLUÊNCIA DO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL SOBRE A PRODUTIVIDADE DO TRABALHO EM EQUIPE

ELIAS, Méri Vanessa
SCHEGOSCHESKI, Suhelen
COLTRE, Sandra Maria

RESUMO

O estudo investigou qual a influência do relacionamento interpessoal sobre a produtividade no trabalho em equipe. O estudo foi exploratório com corte transversal em 22/07/2014, sem considerar a evolução dos dados no tempo. O instrumento de coleta de dados foi um questionário composto por 27 questões de múltipla escolha, com escala de contribuição (nada contribui, pouco contribui, contribui e muito contribui) para evitar a mediana. A população pesquisada foi composta por todos os 12 professores que formam o quadro dos docentes que possuem vínculos com a instituição de ensino. Os dados foram tratados de forma numérica e analisados descritivamente. Os resultados apontaram que os fatores que mais contribuem para a produtividade em equipe como fatores externos podem ser elencados a forma de comunicação das chefias, reconhecimento tanto das chefias quanto dos colegas e a forma de tratamento das chefias, e a cordialidade, enquanto que enquanto fator interno foi elencado a motivação; em se tratando de fatores que menos contribuem para o trabalho em equipe foram apontados os conflitos, cumprimento de prazos e excessos de serviço.

PALAVRAS-CHAVE: comunicação; relacionamento interpessoal; trabalho em equipe.

1 INTRODUÇÃO

No cenário contemporâneo observa-se que as organizações passaram a apreender seus colaboradores enquanto um capital, ou seja, o que diferencia uma empresa da outra se trata do capital humano que a compõe, uma vez que cada indivíduo é único e consequentemente porta um talento singular.

Neste sentido, é possível considerar que, vive-se em uma sociedade formada por organizações, entretanto não se pode desconsiderar o fato de que o capital humano que compõe uma organização emerge enquanto um diferencial organizacional. Neste sentido, o que se observa é uma relação dialética, posto que as empresas necessitam das pessoas para “produzir bens e serviços, atender clientes, competir nos mercados e atingir seus objetivos globais e estratégicos” (CHIAVENATO, 1991, p. 04).

Para o autor, o relacionamento interpessoal está diretamente relacionado com a motivação que se caracteriza como sendo uma ferramenta para a organização, pois serve para diagnosticar o nível de motivação das pessoas. Ante a tal realidade é imprescindível pensar em gestão de pessoas, uma vez que a atuação de um gestor tanto pode maximalizar quanto minimizar os resultados de sua equipe.

Ou seja, é indiscutível a necessidade de se reportar aos seus colaboradores não os significando apenas enquanto meras engrenagens dentro da empresa, posto que uma engrenagem quando quebra ou mesmo dá defeito pode ser trocada sem que haja prejuízos consideráveis, enquanto que um colaborador ao se desligar de uma empresa leva consigo todos os conhecimentos que detém e principalmente sua singularidade, e assim perde-se um talento; ou mesmo quando o colaborador não é bem gerido pode ser que seu talento nunca aparece dentro da organização.

Em contraponto, as pessoas “dependem das organizações nas quais trabalham para atingir seus objetivos pessoais e individuais” (CHIAVENATO, 1991, p. 05).

Diante de tais colocações, me emerge a questão do relacionamento interpessoal, uma vez que se trata de uma temática que não é muito abordada no contexto organizacional, e que ao mesmo tempo é um dispositivo no que diz respeito à performance da equipe enquanto um todo. A importância em pesquisar sobre este tema é muito importante para os gestores de forma a melhorar as relações de trabalho bem como o ambiente organizacional

Diante do exposto este estudo respondeu a seguinte questão: Qual é a influência do relacionamento interpessoal sobre a produtividade do trabalho em equipe?

2 GESTÃO DE PESSOAS

Ao lançar o olhar sobre tal realidade, percebe-se que esta relação de complementariedade é o que baliza a relação organizacional entre seus agentes. Neste sentido, a gestão de pessoas é um fator imprescindível dentro da empresa, Davel e Vergara (2001, p. 47) versam de forma magistral sobre tal temática ao ressaltarem que, o termo gestão de pessoas compreende “uma construção social baseada em uma visão particularizada da organização e da pessoa, variando no tempo e no espaço.

Corroborar-se com tais ideias Homem; Oltramari e Bessi (2009), ao aferirem que a forma com que as pessoas são geridas é influenciada pelas diretrizes da organização e pela questão subjetiva dos gestores. Desta forma, tendo em vista que o capital humano de uma

organização é o responsável pela inovação, invenção e vitalidade das ações, as políticas de gestão de pessoas acabam tendo importância ímpar para as empresas, principalmente no que diz respeito àquelas oriundas de processos de fusões e aquisições.

Na atualidade o processo de gestão de pessoas deve ser priorizado, porquanto que os resultados organizacionais estão intrinsecamente integralidade da equipe de colaboradores. Frisa-se que, nas palavras de Tomei (1992) compete ao processo de Gestão de Pessoas os seguintes atribuições: auxiliar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão; proporcionar competitividade à organização; proporcionar a organização empregados bem treinados e motivados; aumentar a atualização e a satisfação dos empregados no trabalho; desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho; e administrar a mudança.

Diante de tais acepções cita-se Tenure *et. al.* (2007), ao pontuar que o processo de gestão de pessoas se baseia no exercício de funções clássicas como, por exemplo, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento; avaliação de desempenho; de modo que o intento do gestor é focada no processo enquanto partes desintegradas.

Conforme Chiavenato (1999), por recrutamento e seleção é compreendido um conjunto de técnicas e procedimentos que tem por finalidade atrair candidatos potencialmente considerados aptos para ocupar determinados cargos dentro da empresa.

No que diz respeito a treinamento e desenvolvimento, Pfeffer (1998) *apud* (JABBOUR e SANTOS, 2007) colabora ao ressaltar que estes subsistemas são compreendidos enquanto sendo práticas que visam aumentar a perícia de um dado funcionário.

Concomitantemente, pode-se aferir com base em Denton (1999) *apud* (JABBOUR e SANTOS, 2007), que a avaliação de desempenho trata-se de um subsistema, que tem por objetivo proporcionar a melhoria integral do desempenho das pessoas no decorrer do tempo, e consequentemente é um instrumento útil para mensurar a produtividade do funcionário, provendo *feedback* que fomenta o melhoramento de sua participação.

Destaca-se que a avaliação de desempenho é um dos mais ricos mecanismos de que dispõem todos os integrantes das empresas para viabilizar uma eficácia de trabalho íntegra, motivada, habilitada e empenhada com as mesmas. Não adianta remover o sofá da sala para resolver uma dificuldade que tem origem em outros contextos (TOMEI, 1992).

Todavia, é impossível pensar em gestão de pessoas descontextualizada do relacionamento interpessoal que se operacionaliza dentro organização, tal temática será abordada a seguir.

2.1 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

O relacionamento interpessoal teve como um dos seus primeiros pesquisadores o psicólogo Kurt Lewin. Para Mailhiot (1976, p. 66), ao fazer menção a uma das pesquisas realizadas por esse psicólogo, afere que ele chegou a comprovação de que “a produtividade de um grupo e sua eficiência estão estreitamente relacionadas não somente com a competência de seus membros, mas sobretudo com a solidariedade de suas relações interpessoais”.

Para Braghirolli *et al.* (1990) entende as relações interpessoais como um processo que se operacionaliza entre dois ou mais indivíduos, em que a ação de um deles é, ao mesmo tempo, resposta a outro indivíduo e estímulo para as ações deste, ou, em outras palavras, as interações sociais se estruturam de forma dialética, de modo que o comportamento de um é afetado pelo outro, e vice-versa.

Coaduna-se com tal assertiva Costa (2002, p. 21) ao compreender as relações interpessoais como um elemento que colabora para a estruturação real na organização:

É mister observar a operação real da organização, aqui incluídas as relações interpessoais, que constituem a sua seiva vital. Os elementos formais (estrutura administrativa) e informais (relacionamento humano, que emerge das experiências do dia-a-dia) integram-se para produzir o padrão real de relacionamento humano na organização: como o trabalho é verdadeiramente executado e quais as regras comportamentais implícitas que governam os contatos entre as pessoas – esta é a estrutura de contatos e comunicações humanas a partir da qual os problemas de política de pessoal e de tomada de decisões podem ser compreendidos e tratados pelos administradores.

Segundo Asch (1966), as interações humanas geram acontecimentos sociais subsequentes, ou seja, pode se dizer que o relacionamento interpessoal afeta de forma significativa os resultados de uma equipe, uma vez que a forma com que o homem lida com o meio o qual esta inserido ira influenciar a forma com o ambiente se relacionara com ele, em uma relação de causa e efeito.

As interações humanas não ocorrem de forma similar a observada entre os animais, destacando aqui o fator o homem sendo ser racional, e que automaticamente torna as relação permeadas por emoções e pensamentos. Desta forma, pode se mencionar que tanto as emoções como sentimentos despertados através com o encontro com o outro influencia as relações interpessoais (ASCH,1966).

Segundo Brondani (2010), as relações interpessoais estão sendo mais valorizadas no cenário organizacional, porquanto que apreende-se que o capital humano faz toda a diferença

dentro de uma empresa, ou seja, na atualidade as pessoas são entendidas enquanto diferenciais competitivos das empresas, e o relacionamento entre as pessoas resulta em produtividade e resultados.

Diante de tais constatações se faz necessário ilustrar quais são os fatores que afetam o relacionamento interpessoal e consequentemente atuam de forma negativa ou positiva sobre a produtividade de uma equipe de trabalho.

2.2 FATORES QUE AFETAM O RELACIONAMENTO INTERPESSOAL E A PRODUTIVIDADE NO TRABALHO

De acordo com Brondani (2010), as relações interpessoais materializadas no ambiente de trabalho sofrem influência do arcabouço organizacional e são geridas para atingir eficiência e resultados. Neste sentido, o ser humano busca incansavelmente a felicidade, a realização de desejos e a convivência harmoniosa com o outro em qualquer que seja o ambiente no qual o mesmo esteja inserido, e tal fato inclui as relações que são experimentadas dentro da organização.

Frente a tais assertivas, Sucesso (2002) destaca que o autoconhecimento e conhecimento do outro são elementos indispensáveis na compreensão de como a pessoa atua no trabalho, promovendo ou inibindo as relações, destacando-se que as dificuldades encontradas neste âmbito, tratam-se de falta de objetivos pessoais e dificuldades em priorizar e ouvir.

Ressalta que, as emoções inerentes ao ser humano, fatalmente se fazem presentes nas relações de trabalho, de maneira que o colaborador não peneira suas emoções e sentimentos no momento que adentra em uma empresa, e consequentemente traz consigo todos seus aspectos subjetivos. Assim, Sucesso (2002, p. 95) sublinha que “três emoções primárias agem sobre o comportamento: o medo, a ira e o afeto, que são visualizadas de forma direta ou mediante disfarces ou máscaras”.

Neste contexto, serão elencados alguns fatores que são observados nas interações sociais. Assim sendo, nas palavras de Minicucci (2001), a comunicação é definida enquanto um fenômeno que acontece quando duas pessoas são comuns, ou seja, se duas pessoas possuem os mesmos interesses, há um ponto em comum e tanto as mensagens que são transmitidas quanto as que são recebidas fluem, porquanto que os interesses são comuns.

Continua que, o *feedback* é uma palavra inglesa, que significa realimentação, de modo que pode ser compreendida enquanto a verificação do próprio desempenho e a correção quando se fizer necessária. Acredita-se que se trata de um processo que proporciona melhorias a partir das devolutivas que são proporcionadas.

Na sequência aborda-se o tema conflito que é um processo inerente as relações humanos, sendo caracterizado por Moscovici (2000), enquanto um fenômeno que ocorre no contexto no qual o indivíduo está inserido ante o encontro com sujeitos que possuem personalidades diferentes. As pessoas se diferenciam na maneira de sentir, pensar, agir e perceber o mundo, de modo que as diferenças individuais podem gerar discordâncias e consequentemente conduzir o grupo a discussões, tensões, insatisfações, enfim a conflitos; que transformam o clima emocional.

No que tange a definição de assertividade, pontua-se com base em Del Prette e Del Prette (2005), que se trata de um conjunto de habilidades intrínsecas a convivência em sociedade de enfrentamento em situações que envolvem riscos de reações não desejáveis pelo interlocutor, com domínio da ansiedade e demonstração adequada de emoções, anseios e ideias. Neste contexto, pode-se considerar que a assertividade alude tanto na superação da passividade quanto no autocontrole da agressividade e de outras reações não habilidosas.

A motivação, trata-se de um fator interno, que é entendido por Murray (1986) como sendo o desejo inconsciente de conquistar algo. Corroborar ainda com tal autor Lima (2000) ao conceituar motivação enquanto sendo uma mola propulsora para a auto realização, que visa na maioria das vezes o crescimento e desenvolvimento pessoal, e consequentemente organizacional. No que diz respeito ao fator reconhecimento, define-se tal nomenclatura enquanto sendo uma necessidade humana de se sentir valorizado e visto dentro da empresa, ou seja, está associado a possibilidades de promoção e crescimento na carreira; as possibilidades de realização de trabalhos desafiadores e importantes, frisa-se aqui principalmente os feedbacks dados pelos gestores (LUZ, 2007).

Cita-se que em se tratando de trabalho em equipe, frisando-se aqui principalmente os seguintes itens: troca de experiências, multiprofissionalismo, cooperação, respeito, cordialidade; Brondani (2010) pontua que equipes eficazes e eficientes apresentam-se enquanto um importante diferencial competitivo, posto que potencializam os talentos de seus funcionários, destacando-se ainda que quando a equipe se estrutura desta forma possuem maiores chances de se atualizarem, ênfase no fato de que no mundo dos negócios atualizações são sempre necessárias.

Os componentes básicos para a criação de equipes eficazes podem ser resumidos em quatro categorias gerais. A primeira refere-se aos recursos e às outras influências contextuais. A segunda diz respeito à composição da equipe. A terceira é o planejamento do trabalho. Finalmente, existem as variáveis do processo que refletem o que acontece na equipe e influenciam sua eficácia. (ROBBINS, 2009, p. 124)

Chueiri e Godoy (2010) ressaltam que para a ciência do direito, constitucionalismo é um sistema no qual as relações são fundamentadas no que consta na constituição federal, assim no que concerne ao constitucionalismo no ambiente de trabalho faz menção ao sujeito continuar sendo apreendido enquanto um ser humano que goza dos direitos elencados na Constituição Federal, frisando-se aqui o direito à liberdade de expressão.

De acordo com Del Prette e Del Prette (2001, p. 86) a habilidade empática pode ser entendida, enquanto a “capacidade de compreender e sentir o que alguém pensa e sente em uma situação de demanda afetiva, comunicando-lhe adequadamente tal compreensão e sentimento”.

3 MÉTODO

Este estudo foi do tipo exploratório, que segundo Marconi e Lakatos (1992) objetivou investigar sobre um fenômeno para conhecê-lo melhor promover intervenções de melhorias. O corte foi transversal em 22/07/2014, sem considerar a evolução dos dados no tempo.

Os dados foram coletados de fontes primárias e secundárias. Os dados de fonte primária foram por meio de um questionário. Os dados de fonte secundária foram coletados através dos registros das atividades na empresa e bibliografia.

O instrumento de coleta de dados foi um questionário composto por 27 questões de múltipla escolha, com escala para de contribuição (nada contribui, pouco contribui, contribui e muito contribui) para evitar a mediana. A população pesquisada foi composta por todos os 12 professores que formam o quadro dos docentes que possuem vínculos com a instituição de ensino.

Os dados foram tratados de forma numérica e analisados descritivamente.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO

Os dados desta parte foram retirados de uma escola de educação especial, localizada em um município no interior do Paraná, é uma entidade particular, mantida pela Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE) e está autorizada a funcionar através da resolução nº 822/99 de 19/02/1999.

Frisa-se que a instituição de ensino segue os princípios que regem a Educação Especial em consonância com a filosofia que norteia a sua ação educativa, tendo como objetivo prestar atendimento especializado a Pessoas com Necessidades Especiais (PNEs), como deficiência mental (nível moderado e severo) e outras deficiências (física, auditiva e visual) associadas a esta, visando sua efetiva integração na sociedade. Neste contexto, acredita-se ser necessário definir o conceito de educação especial:

A educação especial é uma modalidade de ensino que perpassa todos os níveis, etapas e modalidades, realiza atendimento educacional especializado, disponibiliza os recursos e serviços e orienta quanto a sua utilização no processo de ensino aprendizagem nas turmas comuns do ensino regular (Brasil, 2008^a, p. 10)

Destaca-se ainda que a instituição de ensino conta com uma equipe formada pelos seguintes membros: diretor (01); assistente de diretor (01); coordenador pedagógico (01); técnicos de nível superior (06); professores (12); auxiliar educacional (03); motorista (01); serviços gerais (03), totalizando um quadro com 25 funcionários.

Pontua-se que o vínculo empregatício obedece critérios diversificados, de modo que os professores, auxiliares educacionais, motorista, e serviços gerais são contratados tanto via Processo Seletivo Simplificado (PSS) quanto por concurso público, possuindo vínculo com o estado; e os técnicos de nível superior são contratados via convênio com o Sistema Único de Saúde (SUS). O quadro funcional da equipe docente é composta por 12 professores que possuem idade média de 30 anos, composta por 11 professores do sexo feminino e (01) um professor do sexo masculino.

Sabe-se que o relacionamento interpessoal se configura enquanto um dos componentes intrínsecos ao trabalho em equipe, visto que cada docente ministra aulas específicas de modo que a interação com outros profissionais seja constante.

4.2 RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO

Após a aplicação do questionário houve retorno de 100%, validando o estudo. O Quadro 1 a seguir apresenta os dados.

O QUANTO OS FATORES DE RELACIONAMENTO INTERPESSOAL ESTÃO CONTRIBUINDO PARA A SUA PRODUTIVIDADE NO TRABALHO EM EQUIPE	Nada contribui	Pouco contribui	Contribui	Muito contribui
Forma de tratamento das chefias			05	07
Forma de tratamento dos colegas			10	02
Forma de comunicação atual das chefias			04	08
Forma de comunicação atual entre os colegas de trabalho			06	06
Troca de experiências entre os membros da equipe			05	07
Multiprofissionalidade			05	07
Forma de reconhecimento das chefias			04	08
Forma de reconhecimento dos colegas			03	09
Condições de trabalho			08	04
Feedback das chefias			09	03
Feedback dos colegas			09	03
Cooperação entre os colaboradores		01	05	06
Reunião entre os membros da equipe com as chefias			09	03
Personalidades diferentes		03	05	04
Respeito			07	05
Cordialidade			05	07
Entrosamento dentro do ambiente de trabalho			05	07
Entrosamento fora do ambiente de trabalho			06	06
Conflitos	12			
Constitucionalismo (direito a privacidade e a liberdade de expressão)			10	02
Empatia (considerar os outros, opiniões, sentimentos e motivações)			07	05
Cumprimento de prazos	04	06	02	
Excesso de serviços	04	06	02	
Motivação (disposição) para relacionar-se: estar a fim de interagir			05	07
Autoconhecimento (reconhecer seus traços de comportamento, o impacto que causa nos outros)		02	08	02
Assertividade (habilidade para se expressar de forma franca, serena, direta e respeitosa)			07	05
Ética (ter atitudes que não prejudiquem o outro, não quebrem acordos e não contrariem o que se considera certo e justo)			07	05

Quadro 1 – Resultados

FONTE : questionários (2014)

Os fatores que menos estão contribuindo para o trabalho em equipe são os conflitos com cumprimento de prazos e excesso de serviços. Sobre tais aspectos frisa-se principalmente

que ambos aparentemente estão intimamente relacionados, uma vez que assim como foi abordado na revisão de literatura e aqui ratifica-se os conflitos são fenômenos que ocorrem em detrimento do encontro entre pessoas que possuem personalidades diferentes (MOSCOVICI, 2000).

No que diz respeito ao cumprimento de prazos e excesso de serviços, destaca-se que trataram-se de aspectos que a maioria dos participantes levantaram como enquanto sendo fatores que influenciam de forma negativa a produtividade da equipe. Acredita-se que tal fato decorre da apreensão de que o ser humano carece de desenvolver resiliência para lidar com as pressões externas que são embutidas na vida em sociedade.

Corroborar com tais ideias Bueno (2012), ao ressaltar que no ambiente organizacional as empresas cada vez mais buscam encontrar profissionais resilientes; ou seja, pessoas capazes de se adaptar a situações adversas, e que conseqüentemente sejam flexíveis e criativos na resolução de problemas.

No que tange aos aspectos que foram abordados enquanto pontos que contribuem para os resultados da equipe de trabalho podem ser elencados enquanto fatores externos a forma de comunicação das chefias; reconhecimento tanto das chefias quanto dos colegas; e forma de tratamento das chefias. Diante de tais resultados, percebe-se que o foco principal tratou-se do relacionamento com as chefias; o que evidencia que é imprescindível pensar no processo de gestão de pessoas, uma vez que a atuação de um gestor tanto pode maximalizar quanto minimizar os resultados de sua equipe.

Cita-se ainda que foram destacados a cordialidade e a motivação, frisa-se aqui que a cordialidade trata-se de um fator de relacionamento interpessoal que propicia a formação de vínculos, uma vez que torna as relações mais amistosas.

A motivação, trata-se de um fator interno, que é entendido por Murray (1986) como sendo o desejo inconsciente de conquistar algo. Corroborar ainda com tal autor Lima (2000) ao conceituar motivação enquanto sendo uma mola propulsora para a auto realização, que visa na maioria das vezes o crescimento e desenvolvimento pessoal, e conseqüentemente organizacional.

Interessante destacar que quanto ao autoconhecimento no sentido de (reconhecer seus traços de comportamento, o impacto que causa nos outros), dois dos respondentes apontam pouca contribuição para o trabalho em equipe. Todavia os estudos apontam o contrário, ou seja, quanto mais a pessoa cuida do seu comportamento mais contribui para um trabalho em equipe harmonioso e produtivo.

Portanto em resposta a pergunta do estudo os fatores que devem ser cuidados e analisados pela organização são os conflitos, excesso de serviço, pressão para cumprimento dos prazos. Quanto os demais devem manter e buscar aperfeiçoar para garantir a produtividade tanto da organização bem como os que dela fazem parte.

5 CONCLUSÃO

Com a realização deste estudo pode-se perceber que o relacionamento interpessoal se apresenta enquanto um fator que influencia a produtividade da equipe de trabalho. Os professores pesquisados destacaram que existem tanto fatores de relacionamento interpessoal que atuam de forma positiva quanto de forma negativa sobre os resultados da equipe de trabalho.

Frisa-se que o aspecto que emergiu de forma notória trata-se da relação entre chefia e subordinado, evidenciando que no contexto organizacional é imprescindível pensar no processo de gestão de pessoas, uma vez que a atuação de um gestor tanto pode maximalizar quanto minimizar os resultados de sua equipe.

Sublinhando-se que visando potencializar os resultados de uma equipe são necessários investimentos no que diz respeito ao desenvolvimento de lideranças para que possam tornar-se mais hábeis no trato dos conflitos. Por que gerir pessoas trata-se de um processo que demanda constante atualização por parte do gestor, e o desenvolvimento da habilidade de lidar com personalidades diferentes, de modo que seja possível administrar o capital humano e atingir os resultados máximos possíveis de cada colaborador, visto que a produtividade total da empresa não é nada mais do que a soma da produtividade individual de cada agente institucional.

No que diz respeito ao cumprimento de prazos e o excesso de serviços, bem como a convivência com pessoas que possuem personalidades diferentes e os conflitos. Sobre tais aspectos, nota-se que tratam-se de aspectos que estão intimamente relacionados, aja vista que independentemente do contexto onde o homem está inserido lidar com a intersubjetividade não é um processo fácil, ainda mais quando o ambiente traz embutido em si fatores que geram pressões no indivíduo.

Em virtude do que fora mencionado, vale sugerir que as organizações tendo em vista a influência que o relacionamento interpessoal tem sobre a produtividade de suas equipes de trabalho, pensem em estratégias que visem potencializar os resultados da equipe. Assim,

sugere-se que sejam implantadas tanto práticas que visem o desenvolvimento das lideranças quanto dos subordinados, posto que lidar com pressões externas ou internas trata-se de um processo intrínseco a existência do ser humano em qualquer que seja o ambiente no qual o mesmo esteja inserido, de modo que sempre é possível aperfeiçoar ou modificar a forma com que cada indivíduo se relaciona tanto com o mundo quanto consigo mesmo.

REFERÊNCIAS

ASCH, S. E. **Psicologia Social**. Tradução de Dante Moreira Leite e Mirian Leite. 2. ed. São Paulo: Editora Nacional, 1966. p.121-123.

BRONDANI, Porto Jera. **Relacionamento interpessoal e o trabalho em equipe: uma análise sobre a influência na qualidade de vida no trabalho**. Trabalho de conclusão de curso. 2010. Disponível em: < <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/29873>>. Acesso em: 24 jul. 2014.

BRAGHIROLI, Elaine Maria; et al. **Psicologia Geral**. 9. ed. Porto Alegre: Editora Vozes, 1990.

BRASIL. Secretaria de Educação Especial. **Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva**. Brasília, DF, jan. 2008a. [Documento elaborado pelo Grupo de Trabalho nomeado pela portaria n. 555/2007, prorrogada pela portaria n. 948/2007, entregue ao ministro da Educação em 7 de janeiro de 2008]. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/politicaeducspecial.pdf>>. Acesso em: 14 jul. 2014.

BUENO, C. **Pessoas resilientes tem a capacidade de dar a volta por cima você é uma delas**. Net, São Paulo, Set. 2012. Disponível em: <<http://noticias.uol.com.br/saúde/ultimas-noticias/redação/2012/09/07/pessoas-resilientes-tem-a-capacidade-de-dar-a-volta-por-cima-voce-e-uma-delas.htm>>. Acesso em: 05 ago. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1991.

_____. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. Como agregar talentos à Empresa. São Paulo: Atlas, 1999.

CHUEIRI, Vera Karam de; GODOY, Miguel G.. **Constitucionalismo e democracia: soberania e poder constituinte**. *Rev. direito GV*, São Paulo, v. 6, n. 1, jun. 2010. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1808-24322010000100009&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 19 ago. 2014.

COSTA, Wellington Soares da. **Resgate da humanização no ambiente de trabalho**.

Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo: PPGA/FEA/USP, v. 09, n. 2, p. 13-23, abr.-jun. 2002, P X-Y

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2001.

DEL PRETTE, A.; DEL PRETTE, Z. A. P. **Psicologia das relações interpessoais: vivências para o trabalho em grupo**. Petrópolis: Vozes, 2001.

_____. **Psicologia das habilidades sociais na infância: teoria e prática**. Petrópolis: Vozes, 2005.

JABBOUR, Charbel José Chiappetta; SANTOS, Fernando César Almada. **Desenvolvimento de produtos sustentáveis: o papel da gestão de pessoas**. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 41, n. 2, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-7612200&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 23 jul. 2014.

HOMEM, Ivana Dolejal; OLTRAMARI, Andrea Poletto; BESSI, Vânia Gisele. **A gestão de pessoas e seus mecanismos de sedução em um processo de aquisição**. RAC, Curitiba, v. 13, n. 2, p. 210-227, abr/jun. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v13n2/04.pdf>>. Acesso em: 07 maio 2014.

LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

MAILHIOT, Gerald Bernard. **Dinâmica e gênese dos grupos**. 3. ed. São Paulo: Livraria Duas Cidades, 1976.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

MINICUCCI, Agostinho. **Relações humanas: psicologia das relações interpessoais**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal**. 9. ed. Rio de Janeiro. 2000.

MURRAY, E, J. **Motivação e emoção**. 5. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1986.

TANURE, Betania; EVANS, Paul; CANCADO, Vera L.. **As quatro faces de RH: analisando a performance da gestão de Recursos Humanos em empresas no Brasil**. Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 14, n. 4, ago. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-655523&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 23 jul. 2014.

TOMEI, A, P. **Recursos Humanos**: foco modernidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

O CLIMA ORGANIZACIONAL NO SETOR DE PRODUÇÃO: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DE CONFECÇÕES ESPORTIVAS

DA ROSA, Claudete Alves da Cruz

JACOBI, Vanessa

COLTRE, Sandra Maria

RESUMO

Este estudo investigou o clima organizacional na empresa denominada de PNA Confecções Esportivas Ltda, onde o estudo foi realizado. O instrumento de coleta de dados foi em forma de questionário, aplicado e respondido pelos colaboradores daquela empresa de forma anônima. A população pesquisada foi de um total de 29 indivíduos, ou seja, 100% dos colaboradores. Os dados foram tratados em porcentagem e com máximo sigilo, sem intenção de expor nenhum dos funcionários. Os resultados apontaram que a equipe considera muito importante a imagem da empresa, as condições físicas da empresa, a valorização de seu trabalho e postura da liderança, todavia os conflitos internos merecem atenção da empresa.

PALAVRAS-CHAVE: conflitos; relacionamento; satisfação.

1 INTRODUÇÃO

Um dos fatores mais críticos que existe na área de recursos humanos e que se alonga por todas as extremidades do ambiente empresarial, está vinculado à existência de conflitos trabalhistas. Sabe-se que o conflito e a cooperação estão ligados e que são como os dois lados de uma moeda e na prática do dia-a-dia são inseparáveis, conforme o grande Idalberto Chiavenato, (2009, p. 202): “Os conflitos trabalhistas quando adequadamente solucionados e resolvidos, conduzem a mudanças organizacionais que predisõem à inovação e à transformação.”

A postura da liderança é um fator importantíssimo para o bom desempenho da organização, eles servem de exemplo para seus subordinados, que buscam alguém para admirar e seguir, e quando o líder não realiza suas tarefas de forma clara e objetiva pode-se iniciar um conflito interno. Segundo a autora Janete Knapik (2011, p. 23): “[...] quando os funcionários se sentem felizes com a empresa conseguem realizar o seu trabalho de forma eficiente e eficaz.”

Neste sentido o estudo respondeu a seguinte questão: Como está o clima organizacional em uma empresa de confecção esportiva?

2 ASPECTOS HISTÓRICOS DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Muito se fala em capital humano, mas nem sempre é dada a devida atenção para a qualidade de vida dos colaboradores. Com o aumento da concorrência que se torna cada dia mais acirrada, cada vez exigisse mais dos colaboradores, aumentando as demandas dos pedidos, os prazos ficando cada vez mais reduzidos, e, contudo é exigido sempre rapidez, e qualidade na produção, e com isso muitas vezes a valorização humana é deixada de lado.

As organizações buscam incrementar uma política de bons relacionamentos internos, e almeja desenvolver meios para alcançar uma produção de qualidade dos produtos desenvolvidos, porém, para conseguir alcançar este marco, primeiramente deve-se buscar a capacitação dos gestores que estão à frente da equipe de produção.

Para Lacombe (2005, p. 236):

O clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno e a qualidade do ambiente do trabalho percebida pelas pessoas da empresa. Está vinculado à motivação, à lealdade e a identificação com a empresa, à colaboração entre as pessoas, aos sentimentos e emoções, a integração da equipe entre outras variáveis e é fortemente influenciado pela cultura da empresa.

Para o autor, o trabalho sempre ocupou um lugar muito importante na história da humanidade, e ele sempre teve que se adequar as normas e condições sociais do ambiente em que estava envolto. Estudos da antropologia nos mostram que desde as primeiras povoações existentes cada cidadão já tinha seu trabalho e função pré-determinada dentro da comunidade, e cada trabalho detinha uma real importância para toda a comunidade, de certa forma, que se alguém não realizasse seu trabalho, acabaria afetando a todos e iniciando-se um possível conflito interno.

Conforme menciona Roberto Kanaane (2009, p. 40):

Quando se cria um clima organizacional que propicie a satisfação das necessidades de seus participantes e que canalize seus comportamentos motivados para a realização dos objetivos da organização, simultaneamente, tem-se um clima propício ao aumento da eficácia da mesma.

Voltando aos dias atuais, se observa que nas empresas é considerado normal o fato de haver conflitos e divergências de pensamentos, porém quando em excesso além de não contribuir em nada com a empresa ou setor, a tendência é de piorar o relacionamento interno, e se não houver uma liderança bem organizada e estruturada a equipe ficará desmotivada e mais propensa a erros. Segundo o autor Idalberto Chiavenato: “Conflito significa existência de ideias, sentimentos, atitudes ou interesses antagônicas e colidentes que podem se chocar.” (CHIAVENATO, 2009, p. 203).

Continua que esses conflitos internos transmitem uma energia dentro da organização, e é papel da liderança decidir se esta energia será boa ou ruim para ela. Essa decisão deve ser tomada pelo líder e cabe a ele, detectá-la e transformá-la em algo útil podendo evitar que este mesmo erro (seja por parte dele ou por parte de um colaborador) se repita no futuro. Todo problema que é bem resolvido proporciona boas expectativas no quadro de funcionários.

Segundo Caravantes, (2010, p. 226):

A comunicação é imprescindível a qualquer organização social. O sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente [...]. Caso contrário, ele entrará em um processo de entropia e morte. A comunicação é um elemento vital no processo das funções administrativas.

As impressões gerais que os empregados têm em relação ao seu ambiente de trabalho, é definida como Clima Organizacional. Embora cada pessoa pense de forma bem diferente umas das outras, e cada um tem sua própria opinião e percepção, o clima organizacional reflete o comportamento dos indivíduos dentro da organização.

Nas organizações, utiliza-se a palavra clima para descrever o grau de satisfação ou de insatisfação existente, sob a visão daqueles que lá trabalham, ou seja, atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que alterem a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho.

Segundo Knapik (2011, p. 283):

A gestão de programa de QVT e engajamento dos colaboradores precisa pautar-se em informações que sintetizem um diagnóstico organizacional. Uma pesquisa estruturada e objetiva de clima traz essas informações e orienta a condução desses programas com eficácia e assertividade.

Portanto, em vista destes argumento, são muitos os fatores que podem contribuir para um clima sadio ou não nas organizações. Por isso, na necessidade de comentar sobre eles.

2.1 FATORES QUE AFETAM O CLIMA ORGANIZACIONAL

São muitos os fatores que influenciam no clima organizacional de uma empresa, porém, o que mais pode afetar e provocar a desmotivação dos colaboradores é a falta de postura da alta chefia esse fator quando ligado a um relacionamento interno desagradável pode causar consequências catastróficas e muito indesejadas para todo o corpo da empresa. Quando se tem um bom relacionamento entre os departamentos e entre os colaboradores, pode-se dizer que a empresa está no rumo certo.

Ao contrário do que a maioria das pessoas imagina a satisfação com o trabalho não está relacionada apenas com o afeto, são vários fatores que interferem, como: segurança, boas condições físicas do local de trabalho, higiene do local de trabalho, remuneração, benefícios, reconhecimento, liderança, entre outros.

Quando a liderança não consegue identificar o grau do problema e não busca formas adequadas para solucioná-lo, estará gerando outro grande problema. Um bom líder consegue bons resultados, através do desempenho de sua equipe. É fundamental que o líder mostre qual é o melhor caminho a seguir e que atue desta forma, que faça o que prega e que seja o primeiro a dar o exemplo. Nada é mais forte do que o exemplo. Conforme Machado (2007, p. 39):

Nos dias atuais, a maioria das pessoas trabalha em equipe, o que solicita uma maior habilidade de entrar em consenso, mediar conflitos e compreender diferenças culturais. Em algumas situações, encontramos profissionais com currículos excelentes, ou seja, com competências técnicas bastante desenvolvidas, mas que tem dificuldade acentuada em trabalhar em equipe.

As organizações são constituídas por pessoas, e estas pessoas têm sentimentos e motivos racionais diferentes e estão sujeitos às forças do ambiente que influenciam a motivação, os relacionamentos e a liderança.

A falta de uma política de comunicação interna clara prejudica e muito o clima organizacional, a empresa que não mantém uma boa comunicação, da margem a boatos que comprometem a imagem da empresa. A imagem que o funcionário tem da empresa influencia diretamente em seu trabalho, pois dependendo da visão que o colaborador tem da empresa, fará com que ele se sinta ou não parte do todo. Segundo Machado (2007, p. 59): “[...] Os indivíduos que utilizam um estilo de comunicação baseado em empatia e nos valores éticos

parecem apresentar maior facilidade em mediar conflitos.” Conforme Alencastro (2010, p. 108):

O líder fundamentalmente lida com seres humanos, pessoas que tem desejos e necessidades, sonhos e motivações. Ao interagir de forma equivocada sob sua liderança, o líder não somente esta comprometendo o desempenho da empresa como pode estar dando espaço para sérios problemas de relacionamento interpessoal.

Por sua vez, o relacionamento interno está intimamente ligado a bons ou maus resultados no que se refere a trabalhos em equipe. Quando em um ambiente de trabalho há condições desfavoráveis, como a falta de parceria entre os departamentos, falha na liderança, rotatividade ou absenteísmo, inicia-se uma desmotivação na equipe e aos poucos pode levar até mesmo a queda na produção e consequentemente uma diminuição na qualidade de seus produtos. Conforme menciona Chiavenato (1993, p.52), “O ser humano [...] não vive isolado, mas em contínua interação com seus semelhantes. Nas interações humanas ambas as partes envolvem-se mutuamente, uma influenciando a atitude que a outra vai tomar”.

Desta forma, deve-se cultivar na empresa normas para um bom relacionamento interno, incentivando que a comunicação seja agradável e produtiva. Sugere-se a implantação e o incentivo de políticas de boas vindas a novos colaboradores, premiação a colaboradores mais antigos na empresa e implantação de um programa de sugestões, buscando desta forma criar novos hábitos na empresa visando uma melhora em seus relacionamentos internos.

Quando não há uma boa comunicação consequentemente o clima organizacional é afetado, como destaca Machiori (2006, p. 210):

Um ambiente interno com qualidade é um processo no qual se valoriza a confiança, competência, comprometimento e credibilidade. Entendemos que neste ambiente é preciso a existência de relacionamentos que promovam a satisfação de cada indivíduo e suas relações grupais. É necessário que a empresa esteja em consonância com seus objetivos e é fundamental viver a organização em todos os seus processos.

Enquanto os funcionários são visto como números e não são valorizados não se consegue um bom resultado, não basta estar de olho nos avanços tecnológicos se não há uma preocupação com o agente mais importante de uma organização que são as pessoas, e quando não há valorização não se cria um clima agradável. Segundo Chiavenato (2100, p.470):

As pessoas passam a maior parte do seu tempo na organização. O ambiente de trabalho se caracteriza por condições físicas e materiais e por condições psicológicas e sócias. De um lado os aspectos ambientais que impressionam os sentidos e que pode afetar o bem-estar físico, a saúde e a integridade física das pessoas. De outro lado, os aspectos ambientais que impressionam os sentidos e que podem afetar o bem-estar psicológico e intelectual, e saúde mental e a integridade de moral das

pessoas. De um lado, a higiene e segurança do trabalho e , de outro, a qualidade de vida na organização.

Complementa que, empresas com funcionários felizes que não trabalham somente por dinheiro, mas também por se sentirem parte da organização tem em suas mãos um grande diferencial de competitividade o que acaba com a rotatividade e o absenteísmo e assim torna o clima dentro da empresa saudável apesar de todas as mudanças que possam surgir.

Não há como falar em clima organizacional sem se falar em integração entre os departamentos, não é só a liderança que deve ser treinada e desenvolvida, mas, sim todos os setores, pois à medida que há colaboração entre todos, as tarefas se tornam mais fáceis não havendo sobrecarga em determinados funcionários, acabando assim com injustiças e descontentamentos. Conforme Chiavenato (2010, p. 458): "Como os conflitos são comuns na vida organizacional, o administrador deve saber desativá-los a tempo de evitar eclosão. Uma qualidade importante no administrador é sua capacidade de administrar conflitos."

Cada indivíduo tem uma visão diferenciada, mas quando a empresa tem uma boa imagem perante a sociedade e quando seus colaboradores em geral, conseguem contratar melhor e conseguem manter os melhores funcionários em suas equipes, a empresa só tem a ganhar com isso, para que isso realmente aconteça é necessário que haja coerência e bom senso entre o que a empresa prega e o que realmente acontece no dia-a-dia. Conforme Caravantes (2010, p. 387): "A ausência de um planejamento ou um planejamento realizado de maneira precária pode ter consequências funestas para a organização".

Hoje se fala muito em valorização do capital humano, sem dúvida as pessoas são o agente mais importante das organizações, mesmo com toda tecnologia disponível se a empresa não tiver pessoas competentes e comprometidas não tem como ser sustentável, mas não tem como falar em comprometimento se não falar em clima organizacional, pois os dois estão interligados juntamente com a qualidade de vida no ambiente o clima é fundamental para que o colaborador se sinta parte da empresa e que possa desenvolver suas atividades da melhor maneira possível. Os funcionários são grandes diferenciais de competitividade o que torna uma empresa melhor é determinado principalmente por que trabalha nela.

É possível perceber que a empresa em questão é uma empresa tradicional, de cultura familiar, administrada por pessoas de bem, porém, percebe-se que, como em todas as empresas familiares, e empresas pequenas, há uma necessidade de treinar e desenvolver os líderes, trabalhando com a equipe, para que estes possam elevar a produção da empresa e principalmente, elevar a qualidade dos produtos e qualidade de trabalho, mas sempre

observando e incentivando o lado interpessoal, desta forma será possível contribuir para um ambiente de trabalho mais agradável e acolhedor.

3 MÉTODO

Este estudo foi do tipo exploratório, que segundo Marconi e Lakatos (2003) objetivou investigar sobre um fenômeno para conhecê-lo melhor promover intervenções de melhorias. O corte foi transversal em 20/08/2014, sem considerar a evolução dos dados no tempo.

Os dados foram coletados de fontes primárias e secundárias. Os dados de fonte primária foram por meio de um questionário. Os dados de fonte secundária foram coletados através dos registros das atividades na empresa e bibliografia.

O instrumento de coleta de dados foi em forma de questionário contendo 11 questões, cujas respostas são tratadas de forma sigilosas, contendo em sua escala perguntas sobre a empresa, liderança, comunicação e outras iniciativas simples, que contribuem para um clima agradável e produtivo.

A população pesquisada foi de um total de 29 colaboradores, ou seja 100% do setor de produção da empresa. Os dados foram tratados em porcentagem e analisados descritivamente.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 A ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO

Segundo entrevista com o proprietário, Sr. Adir Meinerz, a empresa foi fundada no ano de 2009, é situada na Avenida Presidente Kennedy, nº 443, Centro, na cidade de Palotina - PR, fabrica uniformes esportivos e empresariais, personaliza brindes e chuteiras, tem um moderno sistema de sublimação e com isso conquistou muitos clientes, não só na região mas em todo o país, sua produtividade passou de mil peças no ano de 2009 para sete mil peças no ano de 2014.

A empresa surgiu da necessidade dos clientes da loja Palotina Esportes comprarem uniformes personalizados e como nos dias atuais os esportes são muito valorizados a demanda não parou de crescer Infelizmente por vezes a empresa tem que recusar alguns pedidos por não conseguir atender a todos de forma desejada. A empresa está em expansão e tem se atualizado no que diz respeito à tecnologia sempre participando de feiras e *workshops*. Neste

ano de 2014 a empresa se instalou em um ambiente maior para assim poder atender melhor seus clientes e junto com a reinauguração foi apresentada uma nova marca a Adiprime, uma estratégia de marketing, mas infelizmente não é feito um trabalho direcionando a parte mais importante da empresa que são seus colaboradores.

4.2 RESULTADOS

Após a aplicação dos 29 questionários contendo 11 questões sobre a empresa e seus líderes e relações internas, retornaram 100%, validando o estudo.

Indique o quanto cada fator contribui para um clima organizacional saudável.	Nada		Pouco		As vezes		Muito	
	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
Liderança			07	24,14%	04	13,80%	18	62,06%
Comunicação			08	27,59%	07	24,14%	14	48,27%
Relacionamento interno	01	3,46%	04	13,80%	07	24,14%	17	58,62%
Imagem da Empresa			04	13,80%	04	13,80%	21	72,40%
Conflitos internos	13	44,82%	05	17,24%	05	17,24%	06	20,70%
Divisão das tarefas	02	6,90%	05	17,24%	05	17,24%	17	58,62%
Condições físicas do trabalho	03	10,34%	04	13,80%	03	10,34%	19	65,52%
Segurança no trabalho	05	17,24%	05	17,24%	06	20,68%	13	44,84%
Valorização	01	3,46%	03	10,34%	07	24,14%	18	62,06%
Planejamento e organização	05	17,24%	04	13,80%	03	10,34%	17	58,62%
Integração entre os departamentos	02	6,90%	04	13,80%	08	27,59%	15	51,71%

Quadro 1 – resultados do clima

FONTE: questionários (2014)

De acordo com o resultado da pesquisa realizada na empresa PNA Confecções Esportivas Ltda, o fator que mais contribui para o clima saudável da organização é a imagem da empresa, sendo que este item foi indicado por 21 colaboradores, ou seja, 72,40%. E verificou-se que o fator que menos contribui para o clima está relacionado com conflitos internos, de acordo com o que foi respondido por 13 colaboradores, ou seja, 44,82%.

Dos fatores destacados pelos colaboradores, constatou-se que dos itens apontados, os que mais influenciam são: a imagem da empresa, as condições físicas no ambiente de trabalho, a valorização como forma de reconhecimento de seu trabalho e a liderança.

Entre os fatores que menos contribuem para o clima interno encontra-se: conflitos internos, segurança no trabalho, planejamento e organização.

Portanto, em resposta a pergunta do estudo considerando os dados acima, o clima organizacional, de forma geral está saído. Todavia, os conflitos são grandes, o que pode

indicar que o bom clima pode se deteriorar se a empresa não tomar providências administrativas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo feito no setor de produção da empresa PNA Confecções Esportivas Ltda, buscou enfatizar a importância da implantação de políticas de bons relacionamentos internos, bem como, demonstrar que uma equipe bem planejada e estruturada pode contornar e resolver os problemas que surgem no decorrer do dia-a-dia.

O caso da empresa em questão contribuiu com o estudo, pois pode-se perceber que são os pequenos detalhes que fazem a diferença, quando somam-se as forças e todos são tratados de forma equitativa, é que pode-se chegar a excelência.

O resultado da pesquisa mostrou que apesar de ser muito importante estar em constante mudança, a empresa precisa de um canal para ouvir melhor seus colaboradores, pois sem eles não chegará a um resultado desejado, tendo em vista a falta de mão de obra é necessário investir em treinamentos e colocar as pessoas em lugar de estaque somente assim conseguirá ter um clima agradável e provavelmente, diminuir os conflitos indicados no estudo.

O estudo não se encerra, como as pessoas mudam de forma continuada se faz necessário desenvolver uma gestão que acompanhe tal mudança e desenvolvimento.

REFERÊNCIAS

- ALENCASTRO, Mário Sergio Cunha. **Ética Empresarial na Prática**. Curitiba: Ibplex, 2010.
- CARAVANTES, Geraldo. PANNO, Claudia C. KLOECKNER, Monica C. **Administração: teorias e processos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus: 1999.
- _____. **Introdução a Teoria Geral da administração**. São Paulo: Makron Booski, Mac Graw Hill, 1993.
- _____. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**: Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho:** Como reter talentos na organização. 6. ed. Barueri: Manole. 2009.

KANAANE, Roberto. **Comportamento Humanos nas Organizações:** O homem rumo ao século XXI. 2. ed. São Paulo: Atlas. 2009.

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos**, 3. ed. Curitiba: Ibpx, 2011.

LACOMBE, Francisco José Masset e HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração:** Princípio e Tendências, São Paulo: Saraiva. 2008.

MACHADO, Maria Regina. **Relacionamento Interpessoal**. Curitiba: Ibpx, 2007.

MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul/SP: Difusão, 2006.

MARCONI, Mariana de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL DOS FUNCIONÁRIOS DA FM PNEUS DE TOLEDO/PR

FREITAS, Aline Karin da Silva de
COLTRE, Sandra Maria

RESUMO

Este estudo foi realizado na FM Pneus do município de Toledo/PR e teve por objetivo medir o nível de inteligência emocional dos funcionários da FM Pneus do município de Toledo/PR. O estudo foi exploratório com corte transversal em julho de 2014, sem considerar a evolução dos dados no tempo. O instrumento foi um questionário, adaptado de Goleman (2001), aplicado a todos os 97 funcionários da empresa com retorno de 88 (90,7%) questionários respondidos. Os resultados obtidos indicaram alto nível de inteligência emocional dos respondentes, com 79 na escala de resultados e a competência predominante foi a automotivação.

PALAVRAS-CHAVE: emoções; gestão de pessoas; inteligência emocional.

1 INTRODUÇÃO

No âmbito empresarial, as pessoas lidam diariamente com situações adversas, que envolvem pressão, estresse, entre outros acontecimentos que muitas vezes deixam o profissional sem saber como agir e como lidar com o ocorrido. Nesse sentido, a inteligência emocional precisa ser desenvolvida para que os trabalhadores saibam como lidar com tais situações.

A inteligência emocional abrange aspectos relacionados com o comportamento que se apresenta nas diversas situações do cotidiano e percebe-se o quanto é importante estar emocionalmente equilibrado para tratar de forma simples e objetiva quaisquer circunstâncias.

De acordo com Chinaglia e Galerani (2012), uma pessoa com desenvolvimento de inteligência emocional caracteriza-se pela habilidade e capacidade para perceber e controlar suas emoções. Possui também, de forma ampla a capacidade de dominar suas emoções com inteligência, passando a se relacionar melhor com os demais, seja no âmbito profissional ou pessoal.

Contudo, as pessoas com prática emocional bem desenvolvida têm mais probabilidade de sentirem-se satisfeitas e de serem eficientes em suas vidas, dominando os

hábitos mentais que fomentam sua produtividade e as que não conseguem exercer algum controle sobre a vida emocional travam batalhas internas que sabotam a capacidade de concentração no trabalho e de lucidez de pensamento (GOLEMAN, 2001).

Nesse sentido, o estudo respondeu a seguinte questão: Qual o nível de inteligência emocional dos funcionários da FM Pneus do município de Toledo/PR?

2 GESTÃO DE PESSOAS E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

A Gestão de Pessoas é um termo que surgiu da evolução de outro muito conhecido por empresas e acadêmicos do curso de administração de empresas, a Administração de Recursos Humanos. Essa evolução não se deu apenas na nomenclatura, ela representa a remodelagem do processo de administrar as pessoas ao longo do tempo (PRESMIC JR., 2010). Nesse sentido, o autor supracitado relata que o termo gestão de pessoas é entendido em um modo geral, como a união de métodos, habilidades, políticas, técnicas e práticas definidas com objetivo de gerenciar, de maneira adequada aos interesses das organizações e os comportamentos internos do capital humano no intuito de potencializar os trabalhos realizados por estes.

Segundo Chiavenato (1999, p. 4), “O contexto da gestão de pessoas é formado por pessoas e organizações. As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro das organizações, e estas dependem daquelas para poderem funcionar e alcançar sucesso.” E além disso, para que os objetivos da gestão de pessoas sejam alcançados, é necessário que os gerentes tratem as pessoas como elementos básicos para a eficácia organizacional.

Todavia, o processo de gerir pessoas deve ser avaliado pela sua capacidade de gerar recursos estratégicos, de criar organizações mais flexíveis e inteligentes que seus competidores no longo prazo e que apresentam níveis mais altos de cooperação, coordenação e inovação (MASCARENHAS e VASCONCELOS, 2004). Ademais, devido à tecnologia vivenciada na atualidade, sabe-se que as máquinas não têm condições de desempenhar ações em termos de eficiência e eficácia, assim como o ser humano, pois existem coisas que só uma pessoa é capaz de desenvolver bem. Deste modo, as pessoas tem um papel fundamental nas organizações, pois são capazes de gerar mudanças, riquezas e valor. Também considera-se que os gestores compreenderam que os seres humanos são a chave para criar estratégias inovadoras.

E para isso, os processos seletivos nas organizações estão mais criteriosos a cada dia, exigindo cada vez mais, competências dos candidatos e a inteligência emocional é uma delas, principalmente em cargos de gestão (CHINAGLIA e GALERANI, 2012). Diante da importância do relacionamento entre gestores e geridos, dentro das organizações, torna-se indispensável que um gestor de pessoas tenha conhecimento de seus sentimentos e emoções, assim como dos sentimentos daqueles que fazem parte de seu convívio profissional. Apontam que, uma empresa não admite uma pessoa que fará parte de seu quadro de colaboradores, apenas com qualidades, conhecimentos, aptidões e habilidades exigidas para determinado cargo vago, mas também toda a história e carga emocional que esta pessoa possui.

Desta forma, na concepção da gestão de pessoas, as pessoas deixam de ser simples recursos das organizações para serem vistas como seres inteligentes, de personalidade própria, com conhecimentos, habilidades, aptidões, aspirações e percepções singulares, são consideradas e vistas como parceiras das organizações. Ou seja, um gestor de pessoas emocionalmente inteligente relaciona-se melhor com os demais membros de sua equipe, bem como com os demais colaboradores da empresa, e desta forma consegue maior êxito em sua carreira, além de melhores resultados nos projetos que lidera.

Para ser um gestor de pessoas de sucesso, se faz necessário o exercício da inteligência emocional no ambiente profissional, pois neste ponto, a inteligência emocional torna-se um diferencial para as pessoas que sabem utilizá-la, incentivando os colaboradores a desempenharem determinada atividade, trazendo para a organização um diferencial competitivo frente às demais (RAMOS, *et al.* 2011).

Portanto, o uso dessa inteligência torna-se o ponto fundamental para o desenvolvimento do planejamento e crescimento das organizações, pois trabalhadores motivados, saudáveis e felizes produzem mais, faltam menos ao trabalho, sofrem menos acidentes e têm menos doenças graves.

2.1 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO TRABALHO

Por muito tempo e ainda nos dias atuais, a inteligência mais conhecida é o QI (Quociente de Inteligência), mas de acordo com Cooper e Sawat (1997), apenas 4% do sucesso na vida está relacionado ao QI, e que os restantes 96% relacionam-se com outras formas de inteligência. Goleman (2001) acredita na mesma linha de raciocínio, e acrescenta ainda que o QI continua a ser uma referência na escolha de um profissional para o trabalho e

que muitas organizações admitem pessoas pelo curso superior que possuem ou pelas notas altas ou mesmo pelos certificados de cursos, o que pode ser um grande equívoco.

Para Goleman (2001) se foi longe demais na ênfase do valor e importância do puramente racional do que mede o QI na vida humana. Para ele, o QI pouco oferece para explicar os diferentes destinos de pessoas com mais ou menos iguais oportunidades e escolaridades.

Relata que quando se acompanhou noventa e cinco universitários de Harvard, na década de 40, os alunos com melhores notas não se mostraram bem-sucedidos, em comparação aos colegas de menores notas, em termos de salário, produtividade ou status; nem tinham maior satisfação na vida e tampouco eram mais felizes. Para o autor, essa pesquisa foi parte de um primeiro questionamento à mística do QI uma noção falsa, embora amplamente aceita, que considera o intelecto como único fator para o sucesso.

Certamente, as qualificações de uma pessoa, não se atribui apenas ao QI, mas todavia ao QE (Quociente de Inteligência Emocional). No desenvolvimento profissional de um funcionário, poderá ser verificado quais habilidades que o mesmo possui e que não pode ser mensurada, mas que fazem toda a diferença nas atividades laborais, como é o caso do relacionamento interno e externo, a habilidade em resolver conflitos adversos, entre outros.

Além disso, as emoções são para muitos, algo difícil de controlar, e há muitos casos de ótimos profissionais técnicos, mas que em certos momentos não possuem controle emocional para administrar situações variadas. Nesse sentido, faz-se necessário analisar o que os autores relatam sobre o assunto, apesar de ser um assunto antigo, há pouca referências de autores.

De acordo com Rego *et al.* (2007), a inteligência emocional é entendida como a capacidade para perceber as emoções, para as compreender e para reflexivamente as regular de tal modo que possam promover o crescimento intelectual e emocional. Ou seja, a emoção torna o pensamento mais inteligente, e a inteligência permite pensar e usar, de modo mais apurado, as emoções. Para eles a inteligência pode ser desenvolvida ao longo do tempo e também melhora os trabalhos em equipe e possuem uma capacidade de obter ótimos relacionamentos interpessoais.

Para Goleman (2001), a inteligência emocional é a capacidade de reconhecimento dos sentimentos próprios e os dos outros. O mesmo considera esse aspecto importante para a formação de líderes nas organizações, que o sucesso da liderança é o domínio destas competências emocionais.

No mesmo sentido, Cooper e Sawat (1997) defendem que a inteligência emocional é a capacidade de sentir, entender e aplicar eficazmente o poder e a perspicácia das emoções como uma fonte de energia, informação, conexão e influências humanas.

Já Baron (2000) argumenta que a inteligência emocional é como um conjunto de conhecimentos emocionais e sociais que influenciam a habilidade global para lidar com as tarefas que o envolvimento apresenta. O mesmo elenca também cinco domínios essenciais, sendo: as habilidades intrapessoais, habilidades interpessoais, adaptabilidade, gestão do estresse e humor.

São vários os entendimentos trazidos pelos autores e ao mesmo tempo outras que se completam. Contudo, o homem é um ser repleto de possibilidades, e do mesmo modo, complexo e difícil de ser compreendido, e a partir disso, são construídas as diferentes formas de lidar com a inteligência emocional.

Apesar da inteligência emocional ser um assunto complexo e pouco socializado no ambiente de trabalho, segundo Cruz (2010), ela pode ser desenvolvida por meio de trabalhos que envolvem algumas competências do indivíduo, ou seja, características mensuráveis que diferenciam o nível de desempenho de uma pessoa em determinada situação como, por exemplo, a flexibilidade, a capacidade de gerenciar conflitos e a comunicação. Destaca ainda que todos possuem inteligência emocional, alguns num nível mais desenvolvido e outros menos. O desafio está em desenvolver essa inteligência incessantemente para alcançar melhores resultados em todos os aspectos, sendo que esses resultados podem ser alcançados aumentando a lucratividade do negócio em que atua ou ter mais bem estar.

Atualmente, a atividade laboral possui uma representatividade considerável e até mesmo, faz parte do convívio social dos indivíduos. Nesta perspectiva, observa-se que o exercício profissional torna-se muito importante na vida das pessoas, tendo em vista que a grande maioria delas trabalha e dedica o maior tempo de suas vidas ao trabalho nas empresas (LACOMBE, 2005).

Destaca ainda que, com o aumento do uso dos recursos tecnológicos e com a exigência de que tudo ocorra da melhor forma possível, as organizações buscam profissionais que não apenas desempenhem bem uma função, mas também que esse possa agregar valor à empresa, trabalhando com espírito de equipe, e que principalmente se relacione bem com os outros. Nesse sentido, muitas pessoas não levam em conta que utilizam a inteligência emocional para quaisquer situações existentes. Na verdade falta clareza sobre o que realmente é essa inteligência e como pode afetar as decisões laborais.

Para o desenvolvimento da inteligência emocional, Goleman (2001) apresenta cinco áreas de habilidades, ou seja, o autoconhecimento, autocontrole, automotivação, empatia e sociabilidade. O autoconhecimento é a capacidade de nos conhecer em termos de comportamentos e sentimentos na vida social e profissional e reconhecer nossos próprios sentimentos. Essa autoconsciência é a base para as demais, pois por meio dela que consegue-se discriminar as próprias emoções.

Outra habilidade é o autocontrole ou capacidade de gerir as próprias emoções, que é saber lidar com os sentimentos negativos como ansiedade, tristeza, raiva. Já a automotivação é a capacidade de motivar a si mesmo, e realizar as tarefas e ações necessárias para alcançar seus objetivos, independente das circunstâncias. Também descreve a empatia, que é compreender os sentimentos dos outros e se colocar no lugar, é compreender as diferenças como as pessoas se sentem em relação a fatos e comportamentos.

E por fim, a sociabilidade, que é saber usar as habilidades do relacionamento interpessoal, ou seja, saber conviver em equipe, ter autocontrole para driblar uma situação desagradável, dar atenção e se interessar pelos outros.

As pessoas que demonstram controle emocional, autoconfiança e autoestima têm mais facilidade de identificar soluções para os problemas do dia-a-dia e, portanto se tornam mais seguras e tomam decisões com mais facilidade. Isso contribui para uma vida mais feliz.

Goleman (2001), também escreve sobre alguns equívocos que podem haver sobre a inteligência emocional, isto é, que não significa simplesmente ser simpático, pois alguns momentos estratégicos poderão exigir confrontar alguém com uma verdade desconfortável mas significativa, que esta pessoa esteja evitando. Ademais, não quer dizer liberar sentimentos, mas por outro lado, administrar os sentimentos de forma a expressá-los apropriada e efetivamente, permitindo as pessoas trabalharem juntas com tranquilidade, visando suas metas comuns. Acrescenta ainda, que as mulheres não são mais espertas do que os homens, nem vice-versa no que diz respeito a inteligência emocional, mas cada um possui um perfil próprio com pontos fracos e fortes, alguns podem ter mais empatia e carecer de aptidões para lidar com suas angustias.

Por último, o nível de inteligência emocional não está fixado geneticamente nem se desenvolve apenas no começo da infância, diferente do QI que pouco se modifica depois dos nossos anos de adolescência, tudo indica que a inteligência emocional pode ser, aprendida e continuar a se desenvolver no transcorrer da vida, com as experiências acumuladas.

Contudo, as pessoas com prática emocional bem desenvolvida têm mais probabilidade de se sentirem satisfeitas e de serem eficientes em suas vidas, dominando os hábitos mentais que fomentam sua produtividade; as que não conseguem exercer nenhum controle sobre sua vida emocional travam batalhas internas que sabotam a capacidade de concretização no trabalho e de pensar com clareza (GOLEMAN, 1995).

Portanto, para que haja o desenvolvimento positivo da inteligência emocional é necessário prestar atenção quanto as competências que a envolvem, ou seja, competências que podem facilitar ou dificultar o progresso profissional e pessoal das pessoas, o que irá depender de como cada um lida com si mesmo e com os outros.

2.2 COMPETÊNCIAS DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Goleman (2001) apresenta cinco competências da inteligência emocional, sendo elas, o autoconhecimento, autocontrole, automotivação, empatia e sociabilidade. No quesito autoconhecimento é destacada a percepção emocional e as pessoas com essa competência reconhecem as próprias emoções e seus efeitos. Da mesma forma, a autoavaliação, que sujeita a conhecer os próprios recursos, capacidade e limitações interiores e há também a autoconfiança, sendo este um forte senso do próprio valor e da própria capacidade.

Ademais, os autores Siqueira, Barbosa e Alves (1999), também escrevem sobre essas cinco competências da inteligência emocional e revelam que o autoconhecimento é a habilidade mais importante dentre as demais. Esta afirmativa deve-se ao fato de que esta competência é a responsável pelo aparecimento das demais. O autoconhecimento corresponde a capacidade de estar atento aos estados interiores, de possuir uma consciência autoreflexiva, observadora e investigadora.

Quanto ao autocontrole, Goleman (2001) propõe a questão de manter sob controle as emoções e os impulsos perturbadores. Além disso, esta competência abrange a confiabilidade e conscienciosidade, ou seja, pessoas com essa competência demonstram integridade e responsabilidade na própria conduta. Também envolve a inovação e adaptabilidade que consiste em ser aberto a novas ideias e procedimentos e também, ser flexível na resposta às mudanças. E, para Siqueira, Barbosa e Alves (1999), o autocontrole refere-se a capacidade de administrar sentimentos e de desenvolver habilidades pessoais para atingir as metas previamente estabelecidas. Em um nível elevado esta competência permitiria ao indivíduo

reinterpretar a situação ocorrida e dar-lhe uma significação positiva, impedindo o impulso de resposta momentâneo que possa comprometer a execução de uma meta futura.

Em relação à automotivação, Goleman (2001) destaca a questão da realização, que baseia-se no intuito de melhorar ou atingir um padrão de excelência. E todavia necessita do engajamento, que está relacionado ao alinhamento com as metas de um grupo ou organização e por fim a iniciativa e otimismo, que resume-se em demonstrar persistência e proatividade.

Além disso, de acordo com Siqueira, Barbosa e Alves (1999), automotivação é a capacidade de elaborar metas para si mesmo, persistindo e entusiasmando-se com os objetivos pessoais. Essa competência possibilita ao indivíduo um alto nível de envolvimento, esperança e otimismo, viabilizando a resistência a qualquer obstáculo e a superação de qualquer problema que possa impedir a concretização da meta estabelecida.

Seguindo para a quarta competência, ou seja a empatia, Goleman (2001) observa o fato de compreender outras pessoas, percebendo seus sentimentos e perspectivas. Também quanto a preocupação com o desenvolvimento das outras pessoas e ao mesmo tempo pela ampliação de suas capacidades.

Siqueira, Barbosa e Alves (1999) definem a empatia assim como Goleman (2001), como sendo a habilidade de perceber os sentimentos dos outros. Acrescentam ainda que isso ocorre através da leitura e compreensão de comportamentos não verbais de comunicação, tais como expressão facial, postura corporal e tom de voz.

E por último, a sociabilidade, que segundo Goleman (2001) está associada à influência, e pessoas com essas competências utilizam instrumentos eficazes de persuasão. Outrossim, o gerenciamento de conflitos faz parte da negociação em solucionar discordâncias. Além disso, inclui o ato de iniciar ou gerenciar mudanças e também o estabelecimento de vínculos, isto é, o cuidado com relacionamentos instrumentais.

Já Siqueira, Barbosa e Alves (1999) descrevem a sociabilidade como a habilidade de iniciar, manter e aprofundar as relações sociais e de poder substituir sentimentos negativos por sentimentos positivos em relação àqueles que cercam o indivíduo. Já de acordo com Goleman (2001) com a crescente valorização do ambiente de trabalho e a sua real importância nas tomadas das decisões, a inteligência emocional surge como uma ciência de resultados consistentes e de grande aplicação no ambiente corporativo.

Contudo, visando ter mais competitividade, as organizações veem a necessidade de investir consideravelmente em seus colaboradores. Os líderes precisam estar preparados para enfrentar os desafios no ambiente corporativo. Aliás, os efeitos causados por um mau

temperamento, trabalhadores intimidados ou ainda chefes arrogantes, são consequências que refletem no nível de produtividade, perdas de prazo, erros, acidentes, uma série de problemas que vão se acumulando.

Enfim, com a identificação da inteligência emocional nas organizações, o custo-benefício proporcionado está cada vez mais evidente (GOLEMAN, 2001).

3 MÉTODO

Este estudo foi de avaliação que segundo Gil (2008) objetivou avaliar um fenômeno para que os envolvidos possam tomar consciência da sua inteligência emocional e promover intervenções de melhorias. O corte foi transversal no mês de Julho de 2014, sem considerar a evolução dos dados no tempo. Os dados foram coletados de fontes primárias, por meio de um questionário e secundárias, através dos registros das atividades na empresa e bibliografias.

O instrumento de coleta de dados foi um questionário construído adaptado de Goleman (2001) considerando as competências de autoconhecimento, autocontrole, automotivação, empatia e sociabilidade. O questionário possui 25 questões, das quais 03 para o fator autoconhecimento, 07 para o autocontrole, 05 para o fator automotivação, 06 para empatia e 04 para sociabilidade. Esse instrumento foi avaliado em uma escala Likert crescente de quatro pontos, sendo que 1 equivale a nunca e 4 a sempre. A Escala de Likert, foi inventada por Rensis Likert (1932) com objetivo de medir atitudes. Esta escala segundo Mattar (2005) consiste em medir atitudes através de uma série de afirmativas relacionadas ao objeto pesquisado e seu grau de concordância ou discordância relacionada a este.

Os dados foram tratados segundo o gabarito de Golemann (2001) considerando o somatório total dos pontos atribuídos às afirmativas do questionário, ou seja, nas alternativas correspondentes a nunca = 1 ponto, às vezes = 02 pontos; várias vezes = 03 pontos e sempre = 04 pontos. A somatória total equivale a 100 pontos, seguindo a seguinte distribuição, as pontuações de 0-25, a inteligência emocional é considerada baixa, de 26-50 média-baixa, de 51-75 média-alta e de 76-100 considerada alta. A população pesquisada foi de 88 funcionários da FM Pneus, conforme quantidade apresenta por departamento na tabela 1 a seguir:

TABELA 1: Quantidade de funcionários por departamento.

Departamento	Quant. Funcionários
Administrativo	21
Comercial	19
Produção	38
Truck Center	10
Total:	88

Fonte: Questionário, 2014.

Além disso, foi identificado também, quais competências da inteligência emocional são predominantes, ou seja, autoconhecimento, autocontrole, automotivação, empatia ou sociabilidade, de acordo com a tabulação dos dados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO

De acordo com os dados obtidos através do site da FM Pneus, em dois de julho de 1990, Juscelino Folle e Celso Maldaner adquiriram as instalações de uma recapadora já existente no município de São Carlos – SC. Os primeiros meses de funcionamento da nova empresa aconteceram em São Carlos, porém em dois de janeiro de 1991 a empresa foi transferida para Maravilha, cidade onde residiam os seus fundadores. Contando com um uma área industrial de 1500 m² e com 12 funcionários, a empresa reformava inicialmente 800 pneus por mês. O nome da empresa surgiu da união dos sobrenomes dos fundadores Folle + Maldaner = FM Pneus.

Buscando atingir novos mercados, em 1997 a FM Pneus instalou na cidade de Toledo, no Paraná, a sua primeira filial. Na época um dos sócios da empresa residia em Guaraniaçu-PR e atuava em outro ramo de atividade, tendo amigos e contatos em Toledo, foi informado que existia uma reformadora de pneus chamada Renorei Pneus, na qual estava encerrando suas atividades e à venda. Surgiu então uma oportunidade de expandir os negócios para o Paraná, e, foi o que aconteceu em 1º de setembro de 1997 com a aquisição da referida empresa.

Atualmente na unidade de Toledo trabalham 97 colaboradores, numa área total construída de 4.000 m². A empresa oferece serviços de recapagem e vendas de pneus novos, assistência técnica, alinhamento e balanceamento de veículos de carga linha pesada, consertos

de câmeras e pneus, com alta tecnologia, trazida pela Vipal (Indústria Brasileira do ramo de pneus e borrachas), a qual fornece a banda de rodagem, cola, tinta, liga de contato, máquinas, equipamentos e manutenção necessária.

A FM Pneus destaca-se pelas suas práticas de gestão, tendo conquistado prêmios como o PSQT (Prêmio Sesi de Qualidade no Trabalho), melhor empresa de médio porte do Sudoeste/Oeste do Paraná e a segunda melhor empresa de médio porte do Paraná. Além disso, recebeu em 2012 vários outros prêmios, 2ª Melhor Empresa categoria gestão de pessoas do Paraná, prêmio iniciativa ambiental PUC/Cojem/ACIT – Toledo e em 2013, melhor recapadora de pneus - Preferência no Transporte / Jornal Estrada. Também a empresa está dentre as 150 melhores do Brasil para se trabalhar, de acordo com a revista Exame/Você SA (prêmio conquistado em 2005).

A empresa tem por missão gerar economia e segurança para os seus clientes, em um bom ambiente de trabalho para os colaboradores, valor para os acionistas e responsabilidade social e ambiental para a sociedade.

4.2 RESULTADOS OBTIDOS

Após a aplicação do questionário, dos 97, retornaram 88, que equivale a 90,7%, validando o estudo. O sócio proprietário da empresa solicitou que o próprio departamento de Recursos Humanos aplicassem a pesquisa, considerando que na empresa é realizada reuniões separadas com cada departamento e desta forma, facilitaria para a aplicação do questionário.

A empresa informou que houve a impossibilidade de serem contemplados 100% dos funcionários na aplicação da pesquisa, devido alguns funcionários estarem de férias e também por outros motivos relevantes. Com a análise dos questionários, foi identificado o perfil dos funcionários, sendo observados na tabela 2:

TABELA 2: Perfil dos funcionários.

Questão	Item de resposta	Funcionários
Sexo	Feminino	10
	Masculino	78
Idade	18 a 22 anos	16
	23 a 27 anos	14
	28 a 32 anos	12
	mais 33 anos	44

Estado Civil	Solteiro (a)	26
	Casado (a)	55
	Divorciado (a)	2
	Viúvo (a)	0
	outros	5
Escolaridade	Ensino Fundamental	22
	Ensino Médio	41
	Ensino Superior	12
	Pós Graduação	8
	Mestrado	1
	Doutorado	0
Tempo de Empresa	até 1 ano	21
	de 1 a 5 anos	35
	de 5 a 10 anos	9
	mais 10 anos	21
Ocupa cargo de Chefia	Sim	10
	Não	78

FONTE: Questionário, 2014.

Em termos de gênero, mostrou a predominância dos homens na empresa, que representam 88,6% dos funcionários. Quanto ao estado civil, 29,5% são solteiros, enquanto 62,5% são casados. Com relação à faixa etária dos funcionários 18,2% tem de 18 à 22 anos, 15,9% tem de 23 à 27 anos, 13,6% tem de 28 à 32 anos e 50% tem acima de 33 anos. Considerando à formação, 25% dos funcionários possuem apenas o ensino fundamental, 46,6% o Ensino médio, 13,6% o Ensino Superior e 9,1% têm Pós Graduação e 1,1% possuem Mestrado. Sobre os cargos de chefia são 10 funcionários dentre os 88 que possuem essa função.

Diante da tabulação dos dados e como base teórica para a análise da inteligência emocional dos respondentes, foi pesquisado as competências descritas por Goleman (2001) mencionadas no capítulo 2.1, pois utilizando as competências se está articulando o conceito da inteligência emocional.

A tabela 3 identifica a pontuação por departamento. Em cada questão foram contabilizadas as pontuações atingidas, sendo feito o cálculo da seguinte forma: em cada questão há quatro níveis de resposta que equivalem a uma pontuação (nunca = 1 ponto, às vezes = 02 pontos; várias vezes = 03 pontos e sempre = 04 pontos), assim foram contabilizados a quantidade de funcionários que responderam a cada item e feito a multiplicação pela pontuação correspondente, após, foi feito a divisão pela quantidade total de colaboradores em cada departamento, os resultados são verificados a seguir:

TABELA 3: Pontuação da inteligência emocional por departamento.

Inteligência Emocional	Nº.	QUESTÃO	Administrativo	Comercial	Produção	Truck Center	GERAL
Autoconhecimento	1.	Sei identificar quais emoções estou sentindo e por quê	3	3	3	2	3
	2.	Tenho segurança quanto as minhas decisões	3	3	3	3	3
	3.	Expresso minha opinião quando estou em grupos	3	3	3	3	3
PONTUAÇÃO (soma-se as questões de 1 a 3, e multiplica por 8,34 = 100)			75	75	75	67	75
Autocontrole	4.	Consigo me manter concentrada sobre pressão	3	3	3	3	3
	5.	Em momentos difíceis consigo me manter positiva	3	3	3	3	3
	6.	Admito meus próprios erros	3	3	3	4	3
	7.	Assumo posições firmes e coerentes, mesmo que não seja do agrado geral	3	3	3	3	3
	8.	Cumpro meus compromissos e promessas	4	4	4	4	4
	9.	Sou uma pessoa organizada no trabalho	3	3	4	3	3
Autocontrole	10.	Busco inovação nas rotinas laborais	3	3	3	3	3
PONTUAÇÃO (soma-se as questões de 4 a 10, e multiplica por 3,572 = 100)			79	79	82	82	79
Automotivação	11.	Estabeleço metas desafiadoras e assumo os riscos	3	3	3	4	3
	12.	Busco melhorar meu desempenho	4	3	4	4	4
	13.	Dedico-me ao máximo para que o grupo atinja os objetivos	3	3	4	4	4
	14.	Busco aproveitar as oportunidades	3	3	3	4	3
	15.	Atuo a partir da esperança do êxito e não com o medo do fracasso	3	3	3	4	3
PONTUAÇÃO (soma-se as questões de 11 a 15, e multiplica por 5 = 100)			80	75	85	100	85
Empatia	16.	Escuto atentamente as pessoas	3	3	4	4	3
	17.	Presto atenção nos sentimentos dos outros e ajudo-os	3	3	3	3	3
	18.	Gosto de elogiar as pessoas para elas se sentirem felizes	3	3	3	4	3
	19.	Desafio e estímulo as aptidões das pessoas	2	3	3	3	3
	20.	Tenho prazer em oferecer a assistência necessária	3	3	3	3	3
PONTUAÇÃO (soma-se as questões de 16 a 20, e multiplica por 5 = 100)			70	75	80	85	75
Sociabilidade	21.	Respeito as pessoas de origens diferentes e convivo bem com elas	3	3	4	4	4
	22.	Sou persuasivo	3	3	3	3	3
	23.	Apresento soluções diante dos conflitos, em que todos saem ganhando	2	3	3	4	3
	24.	Reconheço a necessidade de mudanças e supero as barreiras	3	3	3	4	3
	25.	Cultivo e mantenho extensas redes informais	3	3	3	3	3
PONTUAÇÃO (soma-se as questões de 21 a 25, e multiplica por 5 = 100)			70	75	80	90	80
PONTUAÇÃO GERAL TOTAL			74	75	80	84	79

FONTE: Questionário, 2014.

Constatou-se que para a identificação da competência **autoconhecimento**, foram realizadas três perguntas: sobre a identificação das próprias emoções, sobre a segurança quanto às decisões e também em relação à expressão de opinião diante de um grupo de pessoas. A pontuação geral atingida nessa competência foi de 75, estando em uma colocação considerada média-alta. Além disso nesta competência o departamento de Truck Center obteve a pontuação mais baixa dentre as demais, quantificando 67 pontos, ou seja, este é um

questito importante a se considerar no momento em que forem realizadas as estratégias da empresa em melhoria a esta questão.

Na avaliação da segunda competência, o **autocontrole**, foram feitos sete questionamentos. Em relação a concentração do funcionário diante do trabalho sobre pressão, na positividade perante momentos difíceis, na admissão de erros cometidos, no assumir posições firmes e coerentes, no cumprimento dos compromissos e promessas, na organização do trabalho e na busca por inovação nas rotinas laborais. Neste quesito, a pontuação atingida foi de 79, considerada na escala de inteligência emocional como alta.

Quanto a avaliação da terceira competência, a **automotivação**, foram feitas cinco perguntas, sendo elas, quanto ao estabelecimento de metas desafiadoras, na busca pela melhoria do desempenho, na dedicação para o grupo atingir os objetivos, na busca por oportunidades e na atuação a partir da esperança do êxito e não pelo medo do fracasso. Nesta competência, a pontuação atingida foi 85, que dentre as outras competências, essa foi a que obteve maior pontuação, sendo essa a predominante na FM Pneus.

Já a avaliação da quarta competência da inteligência emocional, a **empatia**, foram realizadas cinco questões, que compreendia no funcionário, quanto ao escutar atentamente as pessoas, prestar atenção nos sentimentos dos outros e ajudá-los, elogiar as pessoas para que se sintam felizes, a estimulação e desafio das aptidões das pessoas e o prazer em oferecer a assistência necessária. Sendo que a pontuação atingida nessa competência foi de 75 que é considerada média-alta.

E por fim, a avaliação da quinta competência, a **sociabilidade**, foram feitas 05 perguntas, quanto ao respeito as pessoas de origens diferentes, a própria persuasão, a apresentação de soluções diante dos conflitos em que todos saiam ganhando, no reconhecimento da necessidade de mudança e no cultivo das extensas redes informais. Nessa competência, a pontuação atingida foi de 80. Na tabela abaixo apresenta-se o resultado resumido da avaliação de cada inteligência e a seguir a competência da inteligência emocional predominante.

TABELA 4: Resultado da avaliação por departamento.

Departamento	Pontuação I.E.	Competência da I.E. predominante
Administrativo	74	Automotivação
Comercial	75	Autocontrole
Produção	80	Automotivação
Truck Center	84	Automotivação

Fonte: Questionário, 2014.

Considerando a avaliação por departamento da empresa, pode ser analisado que o departamento de Truck Center apresentou a melhor pontuação geral, e a competência da inteligência emocional predominante foi a automotivação, bem como os departamentos administrativo e produção, já o departamento comercial a predominância foi o autocontrole.

Portanto, em resposta a pergunta do estudo, pode-se afirmar que os funcionários da FM Pneus possuem uma inteligência emocional considerada alta, atingindo a pontuação de 79. E, a competência da inteligência emocional predominante na empresa foi a automotivação que levou a pontuação de 85 na avaliação dos respondentes.

5 CONCLUSÃO

A inteligência emocional realmente é um tema muito relevante e atual, que se aplicada corretamente, pode gerar resultados muito satisfatórios para as organizações, em termos de habilidades para administrar os conflitos pessoais e profissionais e também na eficiência e eficácia dos colaboradores que terão um nível de relacionamento melhor, não só com o seu gestor, mas também entre os próprios membros da equipe.

O bom resultado da pesquisa, em que constatou que a empresa possui um alto nível de inteligência emocional, pode ser por consequência da FM Pneus investir sempre nos recursos humanos, possibilitando aos colaboradores, cursos de aperfeiçoamento e capacitações constantes.

Levando em consideração também que a empresa está dentre uma das 150 melhores do Brasil para se trabalhar, conforme consta no histórico da FM Pneus (capítulo 4.1) este pode ser um fator em que se observa o valor que o colaborador possui para a empresa e desta forma, o cuidado e a preocupação que os gestores da empresa atribuem às pessoas que ali trabalham. Contudo, a inteligência emocional é um dos fatores muito importantes a se considerar quando se trata das pessoas que trabalham para a empresa, pois estes terão grande responsabilidade no sucesso ou fracasso desta.

Além disso, as empresas só tendem a ganhar com o investimento contínuo do colaborador, principalmente quando está relacionado à inteligência emocional, visto que o mesmo levará esta competência também para sua vida social e pessoal, o que possibilitará o desenvolvimento de pessoas mais motivadas, criativas, equilibradas emocionalmente, enfim, mais inteligentes.

Portanto, é importante acompanhar a evolução da inteligência emocional, para que tanto a empresa como os seus envolvidos prosperem com sustentabilidade.

REFERÊNCIAS

CERVO, A. L. e BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

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

CHINAGLIA, G. e GALERANI, J. **A inteligência emocional na gestão de pessoas**. Uma pesquisa exploratória. Faculdade Integrada INESUL. Londrina, PR: INESUL, 2008. Disponível em: <<http://www.inesul.edu/revista/aarquivos/arq-idio-15-132008206.pdf>>. Acesso em: 26 jun. 2014.

COOPER, R. e SAWAF A. **Inteligência emocional na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

CRUZ, C. **Você tem inteligência emocional?** Portal da HSM Online. São Paulo. 2010. Disponível em: <<http://hsmtalentos.com.br/category/inteligencia-emocional>>. Acesso em: 10 abr. 2014.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo. Atlas, 2008.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. 64. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

_____. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MASCARENHAS, A. O. e VASCONCELOS, A. C. **Tecnologia na gestão de pessoas**. estratégias de autoatendimento para o novo RH. São Paulo: Thomson, 2004.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PNEUS, FM: Tecnologia em recapagem. **Dados da empresa**. Disponível em: <http://www.fmpneuspr.com.br>. Acesso em: 10 Jul. 2014.

PRESMIC JÚNIOR, J. V. **Gestão de Pessoas: Estudo de Caso da Intertouring Receptivo**. Espírito Santo: ESAB 2010. **Monografia** (Pós-Graduação em Administração, Finanças Empresariais e Negócios), Escola Superior Aberta do Brasil.

RAMOS, A. L.; JR. ALONSO, N.; EVANGELISTA, A. A.; JR. BRAGA, S.; ALONSO, V. L. C. Inteligência Emocional dos Gestores de Pequenas e Médias Empresas. In: VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Rio de Janeiro. 2011. **Anais**. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/artigos11/23914207.pdf>>. Acesso em: 06 jul. 2014.

REGO, A.; CUNHA, M. P.; OLIVEIRA, C. M.; RCELINO, A. R. **Coaching para executivos**. 2. ed. Lisboa: Escolar, 2007.

SANTOS, A. R. dos. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 7. ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2007.

SIQUEIRA, M. M. M.; BARBOSA N.C.; ALVES, M. T. **Construção e validação fatorial de uma medida de Inteligência Emocional**. Psicologia: Teoria e Pesquisa. Brasília. v. 15 n. 2, p. 143-152. 1999.

TOLEDO. Município de Toledo. **Dados do Município**. Disponível em: <http://www.toledo.pr.gov.br>. Acesso em: 26 jun. 2014.

CAPÍTULO 2
PROCESSOS EM RECURSOS HUMANOS

ROTATIVIDADE DE PESSOAL NO SETOR SUPERMERCADISTA E SEUS REFLEXOS NA ORGANIZAÇÃO

MOTTA, Patrícia
PEREIRA, Adriani

RESUMO

O objetivo deste artigo é identificar os motivos dos desligamentos dos colaboradores no setor supermercadista, avaliar as principais causas e propor soluções que minimizem a redução da rotatividade. Os dados foram coletados em um supermercado localizado na cidade de Toledo - PR. Trata-se de um estudo de caso realizado através de um questionário com perguntas fechadas de múltipla escolha e de uma entrevista realizada no momento do pedido de desligamento por parte do empregado, a abordagem utilizada foi quantitativa e qualitativa e o corte transversal. Como resultado constatou-se um elevado índice de rotatividade nesta empresa, o que contribui para a incidência de altos custos neste processo especialmente pelas atividades relacionadas ao desligamento, reposição e treinamento dos novos colaboradores. Diante das constatações, salienta-se a importância de haver um alinhamento entre as práticas de gestão de pessoas na empresa, promovendo assim, a redução do índice de rotatividade proporcionando melhoria dos serviços prestados pela empresa e qualidade de vida aos colaboradores.

PALAVRAS-CHAVE: gestão de pessoas; mão de obra; rotatividade.

1 INTRODUÇÃO

A rotatividade não é apenas um desafio da área de recursos humanos, ela possui impactos sobre todo o resultado da empresa. Estudos recentes sobre o mercado de trabalho demonstram que o alto índice de rotatividade de mão de obra vem acompanhando a realidade das empresas.

A alta rotatividade reflete no clima organizacional, na produtividade e no relacionamento interpessoal da empresa, portanto se a organização não apresentar interesse nesses aspectos poderá sofrer consequências negativas com gastos em admissões e demissões, e treinamento para os recém-admitidos.

Os profissionais de recursos humanos precisam estar atentos aos processos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento de colaboradores para buscar ferramentas que diminuam a manutenção do *turnover* e identificar os reais motivos da

rotatividade. Deve-se trabalhar cada vez mais com os aspectos que valorizem a qualidade de vida do trabalhador.

O estudo tem como base o fato de que os colaboradores estão deixando a organização em um curto período de tempo. Entender as possíveis causas e fatores determinantes do alto índice de rotatividade é o objetivo geral deste artigo. Para isso utilizou-se de documentos e arquivos fornecidos pela empresa no momento da demissão.

Questiona-se a dificuldade em manter o quadro de colaboradores completo, desta forma tem-se a seguinte pergunta de estudo. Quais os principais fatores que geram rotatividade de pessoal no setor de supermercado e quais seus reflexos na gestão da empresa?

2 GESTÃO DE PESSOAS

O conceito de gestão de pessoas ou administração de recursos humanos é uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas, com o objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano nas organizações.

Gil (2002) conceitua que a gestão de pessoas é um ramo especializado da Ciência da Administração que contempla todas as ações empreendidas por uma organização, com o objetivo de integrar o colaborador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade.

Segundo Chiavenato (1999), as pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações, e estas dependem daquelas para poderem funcionar e alcançar sucesso. De um lado, o trabalho toma considerável tempo de vida e de esforço das pessoas, que dele dependem para sua subsistência e sucesso pessoal. Separar o trabalho da existência das pessoas é muito difícil, quase impossível, em face da importância e impacto que nelas provoca. De outro lado, as organizações dependem direta e irremediavelmente das pessoas para operar, produzir seus bens e serviços.

De acordo com Vergara (2003), a administração de recursos humanos surgiu com a expectativa de encontrar forma de administrar o capital humano nas empresas, visando a maximização dos benefícios econômicos advindos do alinhamento entre o potencial dos empregados e os objetivos empresariais.

Algumas organizações começam a reconhecer o colaborador como parceiro, já que todo processo produtivo é realizado com a participação conjunta de diversos parceiros, como

fornecedores, acionistas e clientes. Gil (2001) destaca que a importância do empregado torna-se mais evidente numa organização, à medida que sua força de trabalho esteja envolvida principalmente com atividades especializadas.

É possível visualizar a evolução para uma nova forma de gestão de recursos humanos, chamada de gestão de pessoas, que também pode ser chamada de gestão de talentos, de parceiros, do capital humano, do capital intelectual, entre outros.

Neste contexto Chiavenato (1999, p. 6) expõe que:

A gestão de pessoas é uma área muito sensível a mentalidade que predomina as organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio das organizações, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes.

Gerir gente eficazmente é saber definir as necessidades de pessoal, saber atrair, contratar, reter, avaliar desempenho, desenvolver, remunerar, reconhecer empenho (diferente de desempenho) e, até, saber demitir. É reconhecer que pessoas são propulsores que move as empresas.

2.1 RECRUTAMENTO

Com o elevado índice da falta de mão de obra e a alta rotatividade, as empresas estão selecionando melhores seus colaboradores através do sistema de recrutamento e seleção de pessoal. O colaborador bem recrutado contribui de maneira positiva para a empresa, desenvolvendo seu papel com alta produtividade e gerando uma confiança entre o candidato e a empresa. (CARVALHO, NASCIMENTO, 1993).

Para Chiavenato (1999), o recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização.

O recrutamento é um processo pelo qual se induzem candidatos aptos a concorrer uma vaga de emprego, é a busca de mão de obra qualificada para suprir as necessidades da empresa.

Segundo Chiavenato (1999), o recrutamento de pessoal divide-se em três tipos: recrutamento interno; recrutamento externo e recrutamento misto.

O recrutamento interno ocorre quando havendo determinada vaga, a empresa procura preenchê-la por meio do remanejamento de seus empregados, que podem ser promovidos (movimentação vertical) ou transferidos (movimentação horizontal) ou ainda transferidos com promoção (movimentação diagonal). A vantagem é o baixo custo com recrutamento, agilidade no processo e segurança. A desvantagem é que pode gerar conflitos de interesse, ingressar em um círculo vicioso e quando efetuado continuamente, pode levar os empregados a uma progressiva limitação as políticas e diretrizes da organização, prendendo-se assim, ao senso comum e perdendo a criatividade e a atitude de inovação.

O recrutamento externo é quando havendo uma determinada vaga, a organização procura preenchê-las com o mercado de mão de obra externo a empresa. As vantagens consistem em uma importação de ideias novas e aproveitamento dos investimentos em preparação e desenvolvimento de pessoal efetuado por outras empresas ou pelo próprio candidato, além de renovar e enriquecer com atualidades do mercado de trabalho. As desvantagens são geralmente custo e frustração do pessoal que passa a visualizar barreiras, fora de seu controle, para seu crescimento profissional.

E o recrutamento misto consiste nas práticas empregadas a divulgação de vagas em aberto para o mercado de mão de obra interna e externo.

Segundo Leme (2007), os responsáveis pelo recrutamento podem contribuir para atrair o perfil de candidatos alinhados com o perfil da vaga através do anúncio de divulgação. Ao fazer um anúncio abrangente e detalhado sobre o cargo disponível, o nível hierárquico, a autonomia, e os desafios da função, ele estará contribuindo para filtrar candidatos, melhorando assim, o processo de seleção que vem em seguida.

2.2 SELEÇÃO DE PESSOAS

Segundo Bohlander e Snell (2010), talvez não haja um tópico mais importante em Gestão de Recursos Humanos que a seleção de funcionários. Se é verdade que as organizações tem sucesso ou falham com base nos talentos de seus funcionários, os gerentes por certo influenciam diretamente essas situações pelas pessoas que contratam. Independentemente de as empresas serem grandes ou pequenas, a contratação dos melhores e mais brilhantes funcionários constitui base sólida para excelência. O resultado é que boas decisões de seleção fazem diferença. E as más também.

Embora o programa de seleção geral muitas vezes seja da responsabilidade formal do departamento de RH, os gerentes de linha costumam tomar a decisão final sobre a contratação de pessoas em sua unidade. É importante, portanto, que os gerentes entendam os objetivos, as políticas e as práticas usadas para a seleção. Dessa forma, eles podem envolver-se extremamente no processo desde o início. Os responsáveis pela decisão de seleção devem ter informações adequadas como base para suas decisões. Informações sobre os cargos a serem preenchidos, o conhecimento da relação do número de candidato por vaga e o máximo de informações relevantes possíveis sobre os próprios candidatos são essenciais para a tomada de decisões seguras (BOHLANDER e SNELL, 2010).

De acordo com Chiavenato (1999) selecionar é escolher o homem certo para o lugar certo visando assegurar o desempenho e a eficiência do pessoal, bem como a eficácia da organização. O papel principal do recrutador é garantir através da contratação da pessoa correta a satisfação desta no cargo ocupado e mantendo ou elevando à produtividade e lucratividade a empresa.

A seleção de pessoas consiste na filtragem dos candidatos visando a passagem de pessoas que possam engrenar na organização de acordo com os critérios exigidos pela mesma, ou seja, o processo de seleção visa buscar dentre os vários candidatos recrutados aqueles que mais se encaixam ao cargo existente na organização considerando desde as habilidades profissionais até as características pessoais voltadas a personalidade e comportamento do candidato. (CHIAVENATO, 1999)

De acordo com Bohlander e Snell (2010), as especificações de cargo, em particular, ajudam a identificar as competências individuais que os funcionários precisam ter para alcançar o sucesso: conhecimentos, habilidades, aptidões e outros fatores (CHA) – que levam a um desempenho superior. Identificando as competências por meio da análise de cargos, os gerentes podem, então, usar métodos de seleção como entrevistas, referências, testes psicológicos e outros para medir os CHA dos candidatos com relação as competências exigidas para o cargo e as necessidades da organização. As pesquisas também demonstram que os candidatos cujos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) e outros fatores correspondem bem ao trabalho para o qual eles foram contratados apresentam melhor desempenho e ficam mais satisfeitos.

Na maioria das organizações, a seleção é um processo contínuo. A rotatividade ocorre inevitavelmente, deixando vagas a serem preenchidas por candidatos da organização e fora dela, ou pelos indivíduos cujas qualificações foram avaliadas anteriormente. É comum ter

uma lista de espera de candidatos que podem ser chamados quando vagas temporárias ou permanentes são abertas (BOHLANDER e SNELL, 2010).

Para os autores o número de etapas do processo de seleção e sua sequência irão várias, não somente com a organização, mas também com o tipo e o nível de cargos a serem preenchidos. Cada etapa deve ser avaliada em termos de sua contribuição. Nem todos os candidatos passarão por todas essas etapas. Alguns podem ser rejeitados depois da entrevista preliminar; outros, depois de fazer os testes, e assim por diante.

Os autores continuam comentando que as empresas usam diversos meios para obter informações sobre os candidatos: preenchimento de formulários de solicitação de emprego, entrevistas, testes, exames médicos e pesquisas sobre sua formação. Independentemente do método usado, é essencial que esteja de acordo com os padrões éticos aceitos, respeitando a privacidade e a confidencialidade, bem como os requisitos legais. Acima de tudo, é essencial que as informações obtidas sejam suficientemente confiáveis e válidas.

2.3 ROTATIVIDADE

Rotatividade é o intercâmbio de pessoas entre a organização, ou seja, é o número de pessoas que entram e saem da empresa (CHIAVENTO, 1999).

Spector (2006) faz uma análise mais profunda sobre o tema, apontando em seus estudos que a rotatividade é a saída da organização de funcionários, porém que este processo envolve várias questões que se deve levar em consideração pela organização, principalmente quando ela acontece em grande proporção.

O autor discorre em seu estudo que as demissões podem estar ligadas a insatisfação com o trabalho, podem estar ligadas as questões de saúde, podem ter como motivo acidente no trabalho. O autor também apresenta como motivos que as pessoas se desligam da empresa levados por interesses próprios, como por exemplo, viagens, cuidar de um filho(a). Além disso, as pessoas podem pedir demissão pelo fato de ter que acompanhar um cônjuge que recebeu uma proposta de emprego em outro local.

Esses aspectos são, em geral, resumidos em uma formula de entrevista de desligamento, que registra nível confidencial, as informações e respostas.

2.3.1 Fatores de Rotatividade

Diversos são os fatores que causam a rotatividade. Para Chiavenato (1999, p. 37)

a política salarial da organização; a política de benefícios da organização; o tipo de supervisão exercido sobre o pessoal; as oportunidades de crescimento profissional 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.

Essas informações são obtidas através das entrevistas de desligamento feitas pelos profissionais de recursos humanos no momento do desligamento.

Constitui um dos meios principais de controlar e medir os resultados da política de recursos humanos desenvolvida pela organização.

Segundo Chiavenato (1999, p. 39), as entrevistas devem abranger os seguintes aspectos:

motivo básico do desligamento, por iniciativa da empresa ou do empregado; opinião do empregado sobre a empresa; opinião do empregado sobre o cargo que ocupa na organização; opinião do empregado sobre seu chefe direto; opinião do empregado sobre seu horário de trabalho; opinião do empregado sobre condições físicas ambientais em seu trabalho; opinião do empregado sobre condições físicas ambientais em seu trabalho; opinião do empregado sobre seu salário; opinião do empregado sobre relacionamento humano existente em sua seção; opinião do empregado sobre oportunidades de progresso dentro da organização; opinião do empregado sobre o moral e a atitude de seus colegas de trabalho e, opinião do empregado sobre as oportunidades no mercado de trabalho.

2.3.2 O índice de rotatividade de Pessoal

Segundo Chiavenato (1999), o índice de rotatividade de pessoal é baseado no volume de entradas e saídas de pessoal em relação aos recursos humanos disponíveis em certa área da organização, dentro de certo período de tempo, e em termos percentuais.

1. Quando se trata de medir o índice de rotatividade de pessoal para efeito do planejamento de RH, utiliza-se a seguinte equação:

$$\frac{A + D}{EM} \times 100$$

Índice de rotatividade de pessoal =

Onde:

A = admissões de pessoal na área considerada dentro do período considerado (entradas);

D = desligamentos de pessoal (tanto por iniciativa da empresa como por iniciativa dos empregados) na área considerada dentro do período considerado (saídas);

EM = efetivo médio da área considerada dentro do período considerado. Pode ser obtido pela soma dos efetivos existentes no início e no final do período, dividida por dois.

O índice de rotatividade de pessoal exprime um valor percentual de empregados que circulam na organização em relação ao número médio de empregados. Assim se o índice de rotatividade de pessoal for de, por exemplo, 3%, isto significa que a organização pode contar com apenas 97% de sua força de trabalho naquele período. Para poder contar com 100%, a organização precisaria planejar um excedente de 3% de pessoal para compensar tal fluxo de recursos. (CHIAVENATO, 1999)

2. Quando se trata de analisar as perdas de pessoal e suas causas, não se consideram as admissões (entradas) no cálculo do índice de rotatividade de pessoal, mas somente os desligamentos sejam por iniciativa da organização ou dos empregados:

$$\text{Índice de rotatividade de pessoal} = \frac{D \times 100}{EM}$$

D = desligamentos, e

EM = efetivo médio no período.

Essa equação, por ser parcial, pode mascarar os resultados, por não considerar o ingresso de recursos humanos que fluem para dentro da organização, alterando o volume de recursos humanos disponíveis.

3. Quando se trata de analisar as perdas de pessoal para verificar os motivos que levaram as pessoas a deixar a organização, consideram-se apenas os desligamentos por iniciativa dos empregados, desprezando-se os desligamentos provocados pela organização. Nesse caso, o índice de rotatividade de pessoal cobre apenas as retiradas provocadas exclusivamente pela iniciativa dos empregados, permitindo

que se possam analisar as saídas decorrentes puramente da atitude e do comportamento do pessoal, isolando-se as saídas causadas pela ação proposital da organização.

Uma pesquisa realizada entre 34 grandes empresas paulistas, pela Associação Paulista de Administradores de Pessoal – APAP localizou outra fórmula de rotatividade de pessoal bastante adotada, a saber:

$$\text{Índice de Rotatividade de Pessoal} = \frac{D \times 100}{\left[\frac{N_1 + N_2 + \dots + N_n}{a} \right]}$$

Onde:

D = demissões espontâneas a serem substituídas;

N₁ + N₂ + ... + N_n = somatória dos números de empregados no início de cada mês;

e

a = números de meses do período.

Obviamente, um índice de rotatividade de pessoal equivalente a zero não ocorre na prática e nem seria desejável, ou 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, e não conseguiria fixar e assimilar adequadamente seus recursos humanos.

O índice de rotatividade ideal, de acordo com Chiavenato (1999), seria aquele que permitisse a organização reter seu pessoal de boa qualidade, substituindo aquelas pessoas que apresentam distorções de desempenho difíceis de ser corrigidas dentro de um programa exequível e econômico. Assim, cada organização teria sua rotatividade ideal no sentido de que esta permitisse a potenciação máxima da qualidade de seus recursos humanos, sem afetar a quantidade dos recursos disponíveis. A rigor, não há um número que defina o índice ideal de rotatividade, mas uma situação externa de mercado. O que vale é a situação estável do sistema, atingido por meio de autorregulações e correções constantes das distorções apresentadas.

4. Quando se trata de avaliar a rotatividade de pessoal por departamento ou seções, tomados como subsistema maior, que é a organização, cada subsistema deve ter um cálculo próprio do índice de rotatividade de pessoal através da equação:

$$\text{Índice de rotatividade de pessoal} = \frac{\frac{A + D + R + T}{2}}{EM} \times 100$$

R = recebimentos de pessoal por transferência de outros subsistemas (departamentos ou seções); e.

T = transferências de pessoal para outros subsistemas (departamentos ou seções).

Considera-se também o fluxo interno do pessoal dentro e através dos vários subsistemas da organização.

A rotatividade deve ser acompanhada constantemente para não trazer problemas futuros e resultados insatisfatórios.

3 MÉTODO

Para esse estudo foram utilizados a pesquisa bibliográfica, o estudo de caso e a pesquisa documental.

A pesquisa bibliográfica, segundo Marconi e Lakatos (2003), é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema.

Quanto aos meios de investigação, este estudo se caracteriza por ser um estudo de exploratório. Segundo Prodanov, Freitas (2013) consiste quando a pesquisa se encontra na fase preliminar, tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto que será investigado, possibilitando sua definição e seu delineamento, isto é, facilitar a delimitação do tema da pesquisa; orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses ou descobrir um novo tipo de enfoque para o assunto.

O instrumento de coleta de dados foi realizado por meio de pesquisa documental por meio das análises das entrevistas de desligamento feitas pela organização em estudo durante o período determinado. Segundo Fonseca (2002), a pesquisa documental visa obter informações de fontes diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como tabelas estatísticas, dados de jornais e revistas, etc.

A pesquisa de caso conforme Prodanov e Freitas (2013) consiste em coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade, a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa.

De acordo com Gerhardt e Silveira (2009), esta análise objetivou organizar os dados de forma que fique possível o fornecimento de respostas para o problema proposto.

A análise dos dados foi quantitativa, que segundo Gerhardt e Silveira (2009), recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno e as relações existentes.

Conforme Prodanov e Freitas (2013), os dados coletados nessas pesquisas são descritivos, retratando o maior número possível de elementos existentes na realidade estudada. Por outro lado, esta pesquisa também faz uso da abordagem qualitativa.

O corte transversal, pois os dados apresentados foram obtidos por meio de entrevistas e analisados estatisticamente. A população da pesquisa estudada foi todos os colaboradores que se desligaram da empresa no período de maio de 2013 a maio de 2014, perfazendo um total de 157 pessoas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa foi realizada em um supermercado localizado na cidade de Toledo – Paraná. A coleta de dados ocorreu no momento em que os colaboradores solicitaram o seu desligamento da empresa no período de maio/2013 a maio/2014.

Os questionamentos realizados tiveram como objetivo identificar o principal motivo que estão ocasionando a alta rotatividade, estas informações foram separadas por idade, conforme demonstra a tabela abaixo.

Faixa etária	Saúde		Mudança de Cidade		Outro Emprego		Problemas Pessoais		Adaptação		Relacionamento com superior/colegas		Ações Trabalhistas	
	Fem	Masc	Fem	Masc	Fem	Masc	Fem	Masc	Fem	Masc	Fem	Masc	Fem	Masc
Até 18 anos			2	1	5	1		1						
19 a 25 anos	1		9	3	11	3	6		4				5	
26 a 30 anos			2		4		1						1	
30 a 35 anos	1		4		2		13							
Acima de 35 anos	1	1	3		9	1	2				1		1	1
Total														100

Tabela 1 – Desligamento por iniciativa do empregado.

FONTE: Motivos dos desligamentos de colaboradores dividido por faixa etária de idade e gênero. Data 01/05/2013 a 31/05/2014

Os desligamentos por iniciativa dos empregados foram apresentados como principais motivos: mudança de cidade, outro emprego e problemas pessoais.

Foram também relacionados os principais motivos das demissões por iniciativa da empresa, conforme demonstrado pela tabela a seguir:

Faixa etária	Saúde		Problemas Pessoais		Baixa Produtividade		Faltas Injustificadas		Falta de Comprometimento		Extincao de Aprendizagem		Termino de contrato menor aprendiz	
	Fem	Masc	Fem	Masc	Fem	Masc	Fem	Masc	Fem	Masc	Fem	Masc	Fem	Masc
Até 18 anos							4	2	2	3	3		2	1
19 a 25 anos	1				7	3	2	4	7	5				
26 a 30 anos							2		1	1				
30 a 35 anos				1			1	1						
Acima de 35 anos						2			2					
Total														57

Tabela 2 – Desligamento por iniciativa da empresa.

FONTE: Motivos dos desligamentos de colaboradores dividido por faixa etária de idade e gênero. Data 01/05/2013 a 31/05/2014

Os desligamentos por iniciativa de empresa apresentaram como principais itens de desligamento: comprometimento do colaborador, faltas injustificadas e baixa produtividade.

A fórmula utilizada para encontrar o percentual de rotatividade foi:

$$\frac{A + D}{\text{Índice de rotatividade de pessoal}} = \frac{2}{EM} \times 100$$

Onde:

A = admissões de pessoal na área considerada dentro do período considerado (entradas);

D = desligamentos de pessoal (tanto por iniciativa da empresa como por iniciativa dos empregados) na área considerada dentro do período considerado (saídas);

EM = efetivo médio da área considerada dentro do período considerado. Pode ser obtido pela soma dos efetivos existentes no início e no final do período, dividida por dois.

Identificou-se que o percentual total de rotatividade é de 82,9% no período de maio/2013 a maio/2014 inclusive nesse índice os desligamentos por parte dos funcionários e por parte da empresa, sendo 36,31% dos desligamentos por iniciativa da empresa e com o motivo de baixa produtividade.

As mulheres representam o maior número de demissões, na qual são 58,33% com idade entre 19 a 25 anos. Os homens representam 25% das demissões com mesma faixa etária de idade e 16,67% homens acima de 35 anos.

As faltas injustificadas que causam as demissões das mulheres representam:

- 25% com idade até 18 anos;
- 12,50% entre 19 e 25 anos;
- 12,50%, entre 26 a 30 anos ; e

- 6,25% entre 30 a 35 anos.

E as faltas injustificadas que causam as demissões dos homens representam:

- 12,50% com idade até 18 anos;
- 25% entre 19 a 25 anos; e
- 6,25% entre 30 a 35 anos.

A falta de comprometimento do empregado que causam as demissões das mulheres representam:

- 9,52% com idade até 18 anos;
- 33,33% entre 19 a 25 anos;
- 4,76% entre 26 a 30 anos; e
- 9,52% acima de 35 anos.

E para os homens:

- 14,29% com idade até 18 anos;
- 23,81%, entre 19 a 25 anos;
- 4,76% entre 26 aos 30 anos.

Em análise dos desligamentos por iniciativa do empregado foi observado que 63,69% pediram a demissão em 12 meses.

O motivo de mudança de cidade relatado pelas mulheres seguem abaixo representados:

- 8,33% com idade até 18 anos;
- 37,50% entre 19 a 25 anos;
- 8,33% entre 26 a 30 anos;
- 16,67% entre 30 a 35 anos; e
- 12,50% acima de 35 anos.

Para os homens:

- 4,17%, com idade até 18 anos; e
- 15,50% entre 19 aos 25 anos;

Colaboradores que solicitaram demissão para iniciar suas atividades em outro emprego:

Dentre as mulheres:

- 13,89% com idade até 18 anos;
- 30,56% entre 19 a 25 anos;
- 11,11% entre 26 a 30 anos;
- 5,5 entre 30 a 35 anos; e

- 25% com idade acima de 35 anos.

Dentre os homens:

- 2,78% com idade até 18 anos;
- 8,33% entre 19 a 25 anos; e
- 2,78% com idade acima de 35 anos.

Os problemas pessoais representados pelas mulheres:

- 26,09% com idade entre 19 aos 25 anos;
- 56,52% entre 30 a 35 anos; e
- 8,70% com idade acima de 35 anos.

Os homens que pedem demissão por problemas pessoais representam 4,35% e possuem idade até 18 anos.

Em análise aos dados foi verificado que os desligamentos solicitados pelos colaboradores através de ações trabalhistas por meio de rescisões indiretas representam 62,5% das mulheres com idade de 19 a 25 anos, com faixa etária de 26 a 30 anos 12,50% e acima de 35 anos 12,50%. Homens acima de 35 anos apresentam 12,50% de rotatividade.

Em conversas informais com colaboradores na ativa e dentro da faixa etária que apresentou maior representação percebeu-se que muitos colaboradores iniciam suas atividades no setor de supermercado por um período temporário, com a intenção de logo mudarem de emprego, sendo assim, surgindo uma nova oportunidade que ofereça benefícios como: folga aos domingos, plano de saúde, plano odontológico e vale alimentação decidem migrar de emprego.

Constatou-se que a faixa etária entre 19 a 25 anos é a que mais se destaca tanto entre pedido de demissão por iniciativa própria, como pela empresa. O que comprova a teoria que fala a respeito da geração Y, conforme Grzesiak (2014), se trata de jovens exigentes com o seu desenvolvimento interpessoal e qualidade de vida. Infelizmente não se sentem atraídos para permanecer trabalhando no setor de supermercados e logo se deslocam em busca de novas oportunidades.

Entende-se que é necessário focar mais em treinamentos e desenvolvimento dos colaboradores para que se sintam valorizados e reconhecidos pela organização.

Treinamentos contínuos com líderes e gestores também são necessários para contribuir com o relacionamento pessoal entre líderes e liderados, evitando assim as ações trabalhistas que estão se tornando cada vez mais frequentes.

A rotatividade gera muitos custos e reflexos na organização, gastos com admissões e demissões, queda na produtividade, treinamento com o recém admitidos e falta de motivação com a equipe que trabalha mais para cobrir a falta de um membro.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a realização deste estudo, compreendeu-se o fenômeno da rotatividade no setor supermercadista, através da análise dos índices e motivos da rotatividade registrados e por meio da análise das entrevistas de desligamento.

Diante disso, verificou-se que a maior parte dos desligamentos são por iniciativa dos colaboradores, sendo possível verificar que a maioria são mulheres com idade entre 19 e 25 anos, as principais razões alegadas foram: mudança de emprego, problemas pessoais e mudança de cidade. Nas entrevistas realizadas com o empregado, foram observados com maior detalhe os motivos e destes se destacaram o fato de não haver alguns benefícios como vale-alimentação, auxílio médico e odontológico, bem como o fato da jornada de trabalho ser também aos domingos.

Quanto à demissão por iniciativa da empresa, os principais motivos apontados foram: falta de comprometimento do colaborador, faltas injustificadas e baixa produtividade. Observa-se que a maioria dos desligados são jovens com faixa etária de 19 a 25 anos de idade.

A rotatividade gera gastos com contratações, demissões e treinamentos para os novos funcionários prejudica também o desempenho dos que estão em atividade, visto que desmotivam e sobrecarregam devido ao excesso de trabalho.

Contudo, sugere-se a empresa estudada que faça uma reformulação da gestão de recursos humanos, a fim de evitar o alto índice de rotatividade que prejudica tanto a empresa como o funcionário. A criação de políticas de incentivos, planos de carreira, benefícios aos funcionários e melhoria na comunicação com o gestor são alternativas que melhoram o clima organizacional, trazem para a empresa mais engajamento no ambiente de trabalho, e em consequência aumentam resultados em produtividade. Outro fator que pode influenciar no índice de rotatividade está relacionado ao processo de recrutamento e seleção na qual deve ser analisado o perfil do candidato que melhor se enquadra com a vaga, avaliando a sua capacidade física e psicológica.

Em conclusão verificou-se que os principais impactos da rotatividade de pessoal estão relacionados ao recrutamento e seleção, e com as políticas de benefícios e melhorias aos

recursos humanos, estes devem ser trabalhados pela empresa com vistas a proporcionar um ambiente organizacional mais agradável para que as mesmas possam ser recompensadas por parte de seus funcionários através de resultados satisfatórios.

REFERÊNCIAS

ABRAHÃO, Júlia; SZNELWAR, Laerte Idal; SILVINO, Alexandre; SARMET, Maurício; PINHO, Diana. **Introdução à ergonomia**: da prática à teoria. São Paulo: Blucher, 2009.

ARCHER, Eanest R. Mito da Motivação. In: CODA, Roberto; BERGAMINI, Cecília (org.). **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

EGGERS, Carla; GOEBEL, Márcio Alberto. Princípios de higiene e segurança no trabalho. **Revista Expectativa**. Toledo, v. 5, nº 5, 2006.

GERHARDT, T. SILVEIRA, D. **Metodologia de pesquisa**. Rio Grande do Sul: UFRGS, 2009.

GRZESIAK, M. **10 coisas que você precisa saber sobre a geração Y**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br>>. Acesso em: 04 set. 2014.

KLUYVER, Cornelis A.; PEARCE II, John A. **Estratégia**: uma visão executiva. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MARCONI, M.; LAKATOS, E. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MASCARENHAS, A. Tecnologia da informação e gestão de pessoas: valor estratégico da TI na transição da área de RH, **Dissertação de Mestrado** apresentada a EAESP/FGV, São Paulo, 2003.

MOTTA, Paulo Roberto. **A ciência e a arte de ser dirigente**. 8. ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 1997.

PRONADOV, C.; FREITAS, E. **Metodologia do trabalho científico**: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2. ed. Rio Grande do Sul: FEEVALE, 2013.

A EFICÁCIA DE TREINAMENTOS MINISTRADOS EM UMA INDÚSTRIA DO OESTE DO PARANÁ

MATOS, Elisa Rettore de
COLTRE, Sandra Maria

RESUMO

Este estudo foi realizado em uma empresa do Oeste do Paraná, e investigou a eficácia dos treinamentos ministrados. O estudo foi exploratório com corte transversal em 11/08/14, sem considerar a evolução dos dados no tempo. O instrumento foi um questionário de acompanhamento Pós-Treinamento composto por 5 questões “abertas” e questões com escalas de mensuração: nenhuma eficácia, pouca eficácia, alguma eficácia e muita eficácia. O questionário foi aplicado aos participantes dos cursos de Boas Práticas de Fabricação, Segurança do Trabalho e HPLC/CLAE - Cromatografia Líquida de Alta Eficiência. A população pesquisada foi de 94 colaboradores (10%) de uma amostra de 944. Os colaboradores do curso de HPLC descreveram que o treinamento teve eficácia para o aumento do conhecimento técnico e diminuição de erros e não conformidades. Para o curso de Boas Práticas de Fabricação o desempenho do professor foi muito importante e eficaz, corroborando para a mudança de comportamento e redução de acidentes na empresa. Por fim, para o treinamento de Segurança do Trabalho demonstrou-se eficaz para o aumento de comprometimento com as atividades e melhorias na forma de executar o trabalho. Os resultados obtidos indicaram que os treinamentos ministrados são eficazes, mas que sofrem influências do ambiente de trabalho os quais precisam ser avaliados em estudos posteriores.

PALAVRAS-CHAVE: desenvolvimento; eficácia; impacto no trabalho; treinamento.

1 INTRODUÇÃO

Conforme revela a segunda edição da pesquisa divulgada pela Fundação Dom Cabral - FDC, Carência de Profissionais no Brasil – 2013, que avaliou os principais desafios das empresas na contratação de mão de obra especializada e compara a evolução dos gargalos existentes nessa área entre 2010 e 2013, mostra que a mão de obra para o chão de fábrica continua sendo a mais difícil de encontrar profissionais capacitados, 47,3%. Também revela que as funções técnica e operacional são as posições de qualificação mais precária.

A solução é reduzir as exigências na hora de contratar; formar novos profissionais, jovens, e, por último, conseguindo pinçar tais trabalhadores, mantê-los nos quadros por meio de benefícios, como assistência médica e hospitalar e previdência privada. A flexibilização na

contratação de funcionários de nível técnico é apontada por 59,88% das empresas, ante 45,51% para as vagas de nível superior. A principal brecha surge no quesito experiência, tendo em vista que outra solução para compor a equipe tem sido buscar jovens, muitas vezes para seu primeiro emprego na área, tanto que 91% das empresas pesquisadas investem em capacitação profissional. Metade da amostra informou que precisa treinar entre 41% e 80% dos recém-contratados.

Contudo o treinamento de colaboradores tem se mostrado uma ferramenta fundamental para as empresas terem em seu quadro, funcionários capacitados ao exercício de suas funções e que produzam com qualidade, segurança e eficácia.

Conforme Alliger e Janak (1989), os relacionamentos entre aprendizagem, reações e impacto no cargo nem sempre são significativos ou estão na direção prevista pelas abordagens mais tradicionais de avaliação. Os resultados de algumas pesquisas têm descrito situações nas quais um participante, apesar de demonstrar satisfação (reação favorável) com o treinamento e de obter bons escores nas avaliações de aprendizagem, não transfere para o trabalho as novas habilidades aprendidas no treinamento.

Continuam que, ao não transferirem para o trabalho o aprendizado adquirido, os colaboradores estão mais suscetíveis a desencadear erros de processo, produtos com problemas de qualidade, acidentes, entre outras não conformidades que culminam com retrabalho, retreinamento e desperdícios para a empresa, tanto financeiro quanto em materiais.

A empresa pesquisada investe fortemente em treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores, mas não possui dados consistentes que comprovem sua eficácia no pós-treinamento tornando empírica qualquer análise de efetividade, fato esse que justifica a necessidade desse estudo.

Portanto, em vista destes argumentos o estudo respondeu a seguinte questão: Qual a eficácia dos treinamentos ministrados para colaboradores dessa indústria e seus resultados?

2 GESTÃO DE PESSOAS

As pessoas constituem a força responsável pelo desenvolvimento das organizações. São elas que pensam bens e serviços para depois produzi-los e comercializá-los, compram e vendem produtos girando o capital na economia, são elas que imaginam empresas, empreendem negócios, administram suas idéias e fazem o mundo se movimentar (GUEDES, 2008).

A área de recursos humanos deve ter um olhar sobre as pessoas e suas relações dentro das empresas, sendo o conjunto de políticas e práticas que conduzem aspectos gerenciais relacionados com as pessoas, o que inclui recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho. Pessoas são fundamentais à empresa e por isso deve-se aliar os objetivos da empresa aos objetivos individuais das pessoas (CHIAVENATO, 1999).

As organizações vêm passando por grandes transformações em função de pressões externas e internas. As mudanças não estão limitadas a suas estruturas organizacionais, seus produtos ou seus mercados, mas afetam principalmente seus padrões comportamentais ou culturais e seus padrões políticos ou relações de poder (FISCHER, 1992).

E, Vale (2010) complementa que o sucesso de uma empresa no mundo globalizado está na sua capacidade de surpreender seus clientes com soluções diferenciadas. A busca da competitividade, eficiência e práticas sustentáveis nos fazem pensar de forma diferente de modo a atingir nossos objetivos, respeitando as futuras gerações. O desafio da liderança é capacitar, dar liberdade para a criação, incentivando a inovação nas atividades do dia a dia. É fazer com que cada colaborador se sinta capaz de ir além.

Não basta evoluir em tecnologia se não compartilhamos as boas práticas e experiências. As empresas passam gradativamente a depender cada vez mais do grau de envolvimento e comprometimento das pessoas com seus objetivos estratégicos e de negócios.

O comprometimento e envolvimento passaram a ser vitais para a produtividade e nível de qualidade dos produtos, serviços e da velocidade de resposta para o ambiente/mercado (DUTRA, 2012).

Para o autor, independente dos cenários futuros, as organizações e toda a sociedade caminham para maior complexidade tecnológica e das relações. As pessoas necessitam ser preparadas para contextos cada vez mais exigentes e complexos. Ao mesmo tempo, o desenvolvimento humano está cada vez mais associado à complexidade. O desenvolvimento da pessoa pode ser dada pela sua capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade. Acredita que o grande desafio está em orientar esse desenvolvimento em um ambiente em constante transformação como o que vivemos. Deve-se encontrar referenciais estáveis para balizar o desenvolvimento das pessoas e da empresa.

Por isso, a importância do setor de treinamento e desenvolvimento nas organizações atuais.

2.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

A expressão treinamento, desenvolvimento e educação são formados por conceitos distintos, porém precisamos que tais definições sejam claras para que não prejudiquem o processo de treinamento. A tabela 1 sintetiza as definições propostas por Vargas e Abbad (2006).

Tabela 1 - Conceitos e Definições de Treinamento e Desenvolvimento.

CONCEITO	DEFINIÇÃO	EXEMPLO DE AÇÃO EDUCACIONAL
Instrução	Forma mais simples de estruturação de eventos de aprendizagem que envolve definição de objetivos e aplicação de procedimentos instrucionais.	Orientações, baseadas em objetivos instrucionais, realizadas geralmente com apoio de manuais, cartilhas, roteiros, entre outros.
Treinamento	Eventos educacionais de curta e média duração compostas por subsistemas de avaliação de necessidade, planejamento instrucional e avaliação que visam melhoria do desempenho funcional, por meio da criação de situações que facilitem a aquisição, retenção e a transferência da aprendizagem para o trabalho.	Ações educacionais de curta e média duração: cursos, oficinas, entre outros.
Desenvolvimento	Refere-se ao conjunto de experiências e oportunidades de aprendizagem, proporcionadas pela organização e que apoiam o crescimento pessoal do empregado sem, contudo, utilizar estratégias para direcioná-lo a um caminho profissional específico.	Ações educacionais de apoio a programas de qualidade de vida no trabalho, orientação profissional, autogestão de carreira e similares: oficinas, cursos, seminários, palestras, entre outros.
Educação	Programas ou conjuntos de eventos educacionais de média e longa duração que visam à formação e qualificação profissional contínua dos empregados.	Programas de média e longa duração: cursos técnicos profissionalizantes, graduação, especialização, mestrados profissional e acadêmico, doutorado.

FONTE: Adaptado de Vargas e Abbad, (2006).

Treinamento é um entre os múltiplos fatores organizacionais que afetam o desempenho no trabalho. O impacto do treinamento no trabalho é medido em termos de transferência de treinamento e da influência que o evento instrucional exerce sobre o desempenho subsequente do participante do treinamento (ABBAD, 1999).

É uma das tentativas formais de garantir a aquisição de novos conhecimentos, habilidades e maior compreensão da tarefa, não afetando, necessariamente, condições organizacionais (materiais e sociais) relacionadas ao desempenho (LACERDA, 2003).

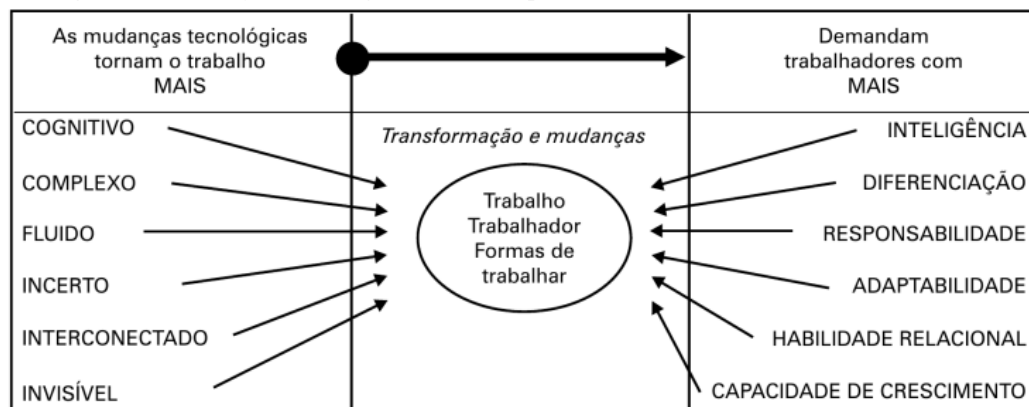
A transferência de treinamento se refere à aplicação correta, no ambiente de trabalho, de conhecimentos, habilidades ou atitudes adquiridas em situações de treinamento. Aquilo que o treinado transfere ou aplica no trabalho é uma nova forma de desempenhar antigas tarefas e/ou, por outro lado, um novo tipo de desempenho que nunca antes havia sido exibido.

Neste contexto continua que, as novas demandas sociais associadas à retomada do crescimento no Brasil criam um novo cenário: descobrir talentos, criar novas ideias, engajar e reter pessoas demanda competências novas e agilidade na atuação das empresas. A presença de várias gerações no local de trabalho desestrutura os modelos tradicionais de engajamento e aprendizagem e desafia a formatação de soluções de treinamento e desenvolvimento.

A crescente importância do treinamento no novo momento de retomada econômica no Brasil está confirmada na perspectiva de crescimento médio de 9%, este dado mostra que as organizações estão prevendo um aumento em seus investimentos em Treinamento e Desenvolvimento (de um ano para outro) superior às taxas previstas de crescimento da economia brasileira (PIB – Produto Interno Bruto). Essa tendência torna os programas de treinamento e desenvolvimento cada vez mais intensos, informativos e voltados para a utilização de novos formatos e modelos de interação entre as pessoas com uso de novas tecnologias e a convivência de várias faixas etárias no ambiente de trabalho (CASTRO, 2013).

Segundo Howard (1995), as transformações tem tornado o trabalho mais complexo, cognitivo, fluido, mais invisível, com maior incerteza e interligado conforme Figura 1.

Figura 1. Mudanças tecnológicas e o novo perfil do trabalhador.



FONTE: Adaptado de Howard (1995) **apud** VARGAS, ABBAD, BASTOS (2006)

O crescente uso das tecnologias da informação está subjacente ao crescimento de demandas cognitivas que requerem maior qualificação do trabalhador e, em decorrência, tornam o trabalho mais complexo. O acréscimo de habilidades, a introdução da equipe como unidade estruturante do processo de trabalho e a flexibilização das definições destes postos são os responsáveis pela característica de crescente fluidez. A maior incerteza advém, em parte, das definições menos precisas dos postos, pela natureza cognitiva das tarefas que impõem problemas menos rotineiros e, enfim, pelo desmantelamento do mercado interno, com a redução da perspectiva de uma carreira dentro de uma organização. Trabalhos crescentemente automatizados ou informatizados e estruturados em equipe tornam-se mais interconectados (dentro e fora da organização), característica que, associada à sua natureza mais cognitiva e abstrata, os torna também mais “invisíveis”, demandando revisões nas estratégias de acompanhamento e avaliação (BORGES-ANDRADE, ABBAD, MOURÃO *et al*, 2007, p. 29).

O foco dos investimentos em Treinamento e Desenvolvimento está se deslocando da sustentação para a significação, da contribuição em horas trabalhadas para a contribuição com ideias, da posição política para o desempenho com maior valor agregado, do trabalho para o talento. O que muda nos próximos anos não é a importância do conhecimento, mas a democratização do mesmo (CASTRO, 2013).

As organizações precisam fazer mais com menos e, por consequência, buscar mensurar os impactos do treinamento nos negócios. Após um período de retração econômica mundial parece que esse assunto ganha importância: é maior o número de organizações que priorizam programas que resultem em impacto nos seus negócios (CASTRO, 2013).

A NBR ISO 10015 (2001) traz que o treinamento deve ser planejado e desenvolvido para aumentar a produtividade, vendas, lucro e retorno do investimento; reduzir custos, desperdícios, acidentes, rotatividade do pessoal, e melhorar continuamente a Gestão da Qualidade.

Existem várias maneiras de se determinar quais habilidades devem ser focalizadas quando se planeja um treinamento. Um dos métodos é avaliar o processo de produção dentro de uma empresa, focalizando tópicos como produtos rejeitados, barreiras, problemas de relacionamentos interpessoais, custos elevados, entre outros. Pode-se observar o que as pessoas acreditam serem necessidades de treinamento na organização. As pessoas verbalizam objetivamente quais os tipos de informação, habilidades ou atitudes são necessárias para executar, da melhor maneira, as suas atividades. Outra maneira é envolver a visão de futuro (CHIAVENATO, 1999). Para implementar um processo de melhoria do treinamento é preciso conhecer a situação atual e definir, delinear a situação desejada, saber onde se quer chegar. Deve-se assegurar que o treinamento requerido seja orientado para satisfazer as necessidades da organização, e para isso os resultados devem ser mensurados e avaliados, ou seja, os

objetivos da organização e do treinamento devem ser alcançados para dizer-se que o treinamento foi eficaz.

Pesquisadores e profissionais afirmam que a avaliação de necessidades é uma das fases mais importantes de um sistema instrucional, porque eventuais falhas nessa fase repercutem negativamente nos demais subsistemas de Treinamento & Desenvolvimento, de planejamento, execução e avaliação de efeitos (ABBAD; FREITAS; PILATI, 2006).

Borges-Andrade e Lima (1983) lembram que existem inúmeras razões para se realizar uma avaliação de necessidade de treinamento: 1- ela pode servir como instrumento para indicar a relevância do que se pretende que seja aprendido e para atribuir, às pessoas responsáveis pelo treinamento (planejadores e instrutores), responsabilidades pelo que vão ensinar; 2- ajuda a comprometer, psicológica e politicamente, as pessoas capazes de influenciar a organização; 3 - possibilita comparar desempenhos mensurados antes e depois das ações de treinamento e 4 - por ser sensível aos problemas de estrutura e clima organizacional, ela pode dar mais garantias de que o conteúdo do treinamento esteja alinhado com a cultura da empresa, e que seja coerente com os papéis ocupacionais desempenhados pelos funcionários.

As necessidades de treinamento são levantadas por meio de consultas diretas aos gestores (líderes, supervisores, gerentes, diretores e presidência) e muitas vezes por escolha em cardápio de cursos, das escolhas educacionais a serem disponibilizadas e realizadas. O problema, segunda Ferreira *et al* (2009) dessas iniciativas é que não há aderência entre as ações de Treinamento e Desenvolvimento e os resultados almejados pela organização.

As pesquisas sobre análise de necessidades no nível organizacional baseiam-se na suposição de que programas de treinamento devem estar ligados às estratégias organizacionais e sua eficácia depende do clima e suporte organizacional nos quais estão inseridos. As abordagens mais recentes redefinem os propósitos da análise organizacional transformando-o em investigações dos fatores que facilitam ou inibem os comportamentos de transferência e que de alguma maneira, parecem estar ligados ao sucesso ou fracasso do treinamento.

Portanto, vários são os fatores que devem ser observados no treinamento para aumentar a sua eficácia. Para Carvalho (1993), um treinamento eficaz e eficiente proporciona vantagens como: Definição das características dos empregados; Racionalização da metodologia de formação e aperfeiçoamento dos colaboradores; Melhoria dos padrões profissionais dos empregados treinados; Maximização do aproveitamento das aptidões dos colaboradores; Fortalecimento da autoconfiança e do espírito de trabalho em equipe dos funcionários;

Aumento da qualidade dos produtos ou serviços produzidos; Maiores possibilidades de ampliação ou transformação dos programas de trabalho; Diminuição de custos pela queda de retrabalho; Melhoria nas condições de competitividade, dada a capacidade de oferecer produtos e serviços com um grau mais elevado de qualidade.

2.2 A EFICÁCIA DO TREINAMENTO

A eficácia de um treinamento pode ser influenciada pela didática e conhecimento do professor. Na empresa em questão, os professores em sua maioria, são colaboradores experientes e com domínio do conteúdo. Todos passam por bancas para avaliação de postura, dicção e didática de aula. Segundo Tannenbaum e Yukl (1992) a eficácia por ser influenciada por restrições ambientais, como falta de tempo, de equipamentos ou recursos, gerando baixos níveis de motivação para aprender.

Revisando a literatura constata-se que, alguns resultados indicam que empregados com atitudes mais favoráveis em relação ao treinamento eram, também aqueles cujos supervisores eram considerados pelos mesmos como incentivadores. Torna-se cada vez mais evidente na literatura que a eficácia de programas de treinamento em ambientes organizacionais é fortemente influenciada pelo comportamento e atitudes do corpo gerencial da organização (BORGES; OLIVEIRA, 1994). A avaliação de eficácia dos treinamentos busca assegurar os requisitos de qualidade esperados, comprovar a eficácia do processo e monitorar os resultados obtidos com a aplicação de treinamentos (MENDES, 2014).

Em um estudo onde foi considerado o efeito de estratégias de manutenção dos comportamentos aprendidos em um treinamento de habilidades interpessoais para gerentes, observou-se que o clima social no trabalho melhorou nas unidades em que os gerentes implementaram atividades de manutenção de comportamento, ou seja, demonstraram o interesse pelo bom resultado do treinamento, fizeram discussões e reuniões sobre possíveis aplicações do aprendizado no trabalho, incentivaram o uso das novas habilidades e apoiaram mudanças, reavaliaram funções, entre outros (MICHALAK, 1981).

3 MÉTODO

Este estudo foi exploratório de avaliação que segundo Gil (2008) objetivou avaliar o fenômeno treinamento, para conhecê-lo melhor e promover intervenções de melhorias. O corte foi transversal em 11/08/2014, sem considerar a evolução dos dados no tempo.

Os dados foram coletados de fontes primárias e secundárias. Os dados de fonte primária foram por meio de um questionário. Os dados de fonte secundária foram coletados através dos registros das atividades na empresa e bibliografia.

O instrumento de coleta de dados foi o questionário, Anexo I – Avaliação de acompanhamento pós-treinamento, contendo 5 questões “abertas” e questões com escalas de mensuração: nenhuma eficácia, pouca eficácia, alguma eficácia e muita eficácia. O questionário foi aplicado aos participantes dos cursos de Boas Práticas de Fabricação, Segurança do Trabalho e HPLC - Cromatografia Líquida de Alta Eficiência.

A população pesquisada foi: colaboradores entre 1 e 12 meses de empresa que realizaram pelo menos um dos treinamentos objeto da avaliação e está expressa na Tabela 2. Os dados foram tratados em porcentagem e analisados descritivamente.

Tabela 2 – População pesquisada (dados de fevereiro e março de 2014)

Cursos	Nº alunos	Amostragem mínima*
BPF – Boas Práticas de Fabricação	373	37
Segurança do Trabalho – módulo do Programa Geral de Integração	436	44
HPLC (Cromatografia Líquida de Alta Eficiência)	136	13
TOTAL	945	94

FONTE: registros da organização

*10% do total da população de cada treinamento.

Os cursos foram indicados pela empresa tendo em vista sua periodicidade e a dificuldade de mensurar a eficácia de tais treinamentos. Há apenas informações do processo de treinamento, ou seja, os dados de satisfação frente o curso e professor, e notas das avaliações (provas, seminários).

O treinamento de BPF – Boas Práticas de Fabricação é uma exigência regulatória que visa garantir que todos os produtos fabricados na empresa possuem qualidade, segurança e eficácia, pois foram produzidos por métodos e processos validados, equipamentos qualificados e com constante monitoramento da qualidade. Ele é realizado semanalmente para colaboradores recém-chegados na empresa, e possui carga horária de 20h.

O treinamento de Segurança do Trabalho faz parte do Programa Geral de Integração (PGI) e busca apresentar a empresa aos novos colaboradores. Possui carga horária de 8 horas, dentre as quais há o módulo em questão.

O curso de HPLC ou CLAE (Cromatografia Líquida de Alta Eficiência) é um curso que foi solicitado pelas áreas técnicas da empresa e tem como objetivo capacitar e desenvolver colaboradores que atuam em laboratórios de Pesquisa e Desenvolvimento e Controle de Qualidade. Trata-se de um método cromatográfico para quantificação de substâncias. Possui carga horária de 20 horas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO

Os dados desta parte foram retirados do site da empresa, que em meados de 1993, com o apoio da Prefeitura de Toledo (Paraná) e do Governo do Estado do Paraná, a empresa fixou-se na cidade. Sua história foi construída nos pilares da dedicação total à qualidade, na valorização das pessoas, na ética e seriedade. Atualmente conta com mais de 4.000 colaboradores

Investe constantemente e de forma crescente em infraestrutura, capacitação profissional, pesquisa e desenvolvimento para a ampliação da sua linha de produtos. Todo o maquinário da indústria é proveniente dos maiores e melhores pólos mundiais de fabricação de equipamentos do setor que atua, como Itália, Estados Unidos, Japão, Inglaterra e Alemanha. A área de Recursos Humanos engloba as áreas de Recrutamento e Seleção, Rotinas Trabalhistas e Saúde Ocupacional. Somando-se à tecnologia e infraestrutura os profissionais da indústria, nas mais diversas áreas da cadeia produtiva, através da Universidade Corporativa, passam por programas contínuos de treinamento, desenvolvimento e aperfeiçoamento. A Universidade Corporativa desenvolveu-se a partir da expansão do setor de Treinamento e Desenvolvimento, respondendo atualmente ao diretor/presidente da empresa. A Universidade Corporativa utiliza como estratégia, o alinhamento com a missão, visão e valores da organização para tornar-se referência na geração de conhecimento, convertendo aprendizado em melhorias na estrutura do negócio e no desenvolvimento da comunidade.

É responsável pela viabilização e execução de mais de 40 diferentes treinamentos (técnicos e comportamentais), além de cursos de capacitação profissional em parcerias com outras instituições de ensino, tais como MBA e pós-graduação. Conta ainda com o Programa de Desenvolvimento de Lideranças que busca preparar sucessores, identificando,

acompanhando e desenvolvendo talentos com potencial para assumir cargos de gerência e liderança. Ao ingressar na empresa, todo novo colaborador participa do Programa Geral de Integração – PGI (8 horas) e do treinamento de Boas Práticas de Fabricação – BPF (20 horas), totalizando 28 h de aprendizado e desenvolvimento, buscando familiarizar os alunos com a empresa e também na execução de suas atividades conforme as exigências regulatórias. Os treinamentos possuem avaliação de Reação (satisfação frente o treinamento ministrado, conteúdo e professor) e prova (mensuração de quanto e o que foi assimilado).

Segundo a pesquisa divulgada na revista T&D Inteligência Corporativa (2013), no Brasil, a média de horas anuais de treinamento é de 45 horas. Em 2013 a empresa treinou 53:03 h/colaborador/ano.

4.2 RESULTADO DO QUESTIONÁRIO

Após a aplicação dos 94 questionários houve 100% de retorno. Os dados foram tabulados, de acordo com a solicitação da empresa, de forma global. Para o treinamento de Segurança do Trabalho (PGI) 44 questionários retornaram.

	Nenhum a eficácia	Pouca eficácia	Alguma eficácia	Muita eficácia
Visão mais ampla	0	2	18	24
Diminuição de erros e NC	0	5	19	20
Promoção de mudanças	2	3	23	16
Conhecimento técnico	0	2	19	23
Conhecimento comportamental	0	3	15	26
Aumento de produtividade	0	1	18	25
Resultados obtidos após o treinamento	0	2	18	24
Performance do professor	1	1	13	29
O treinamento agregou para melhoria na forma de executar seu trabalho?	0	1	11	32
Aumento da qualidade das suas entregas	0	1	23	20
Redução de acidentes	1	1	14	28
Comprometimento com as atividades	0	1	9	34
Desenvolvimento	0	0	16	28

Tabela 3. Avaliação de pós-treinamento para o curso de Segurança do Trabalho
FONTE: questionários (2014)

Verifica-se maior pontuação (34) no item “comprometimento com as atividades” e “melhoria na forma de executar seu trabalho (32)” contribuindo para o desenvolvimento profissional e pessoal.

Quanto à pergunta “O que você esperava após o treinamento” 38,9% responderam que esperavam melhorar seu desempenho, 23,6% tinham como expectativa o crescimento profissional, 13,9% esperavam por reconhecimento por ter melhorado seu trabalho. Os demais 23,6% esperavam valorização, aumento de salário, entre outros motivos citados no questionário.

A pergunta “Por que participou do treinamento” foi na sua maioria, descrita como uma forma de saber como seria trabalhar dentro da empresa, quesitos de segurança e comportamento. Também foi descrita como norma da empresa.

Quando questionados se conseguem aplicar o que aprenderam em sala de aula no seu ambiente de trabalho, 90,9% responderam “Sim”, no entanto verificou-se que nem todos os gestores incentivam ou criam um ambiente favorável para aplicação do aprendizado conforme pode ser verificado no gráfico 1.

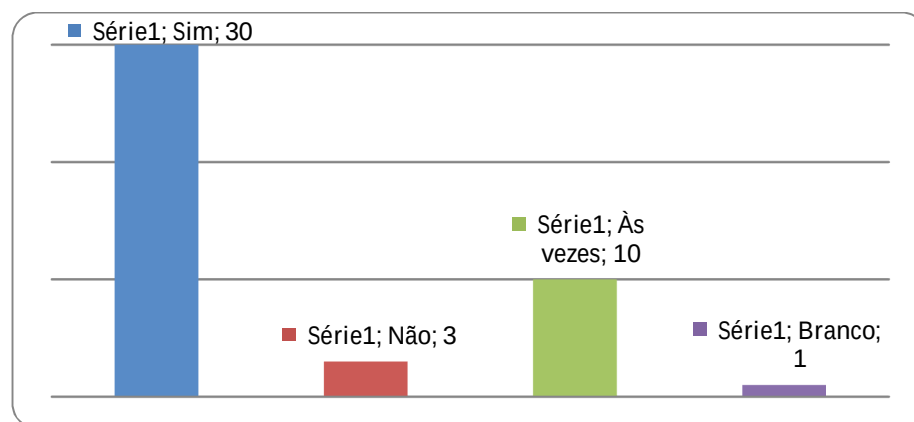


Gráfico 1. Gestor (líder, supervisor ou gerente) incentiva ou cria ambiente favorável para a aplicação do que você aprendeu no treinamento?

FONTE: questionário (2014)

Solicitou-se que os colaboradores indicassem uma ação que a empresa poderia fazer para aumentar a aplicabilidade do conhecimento adquirido no treinamento em sua área de trabalho; obtivemos várias perguntas em branco e para as demais consideramos apenas as respostas condizentes com a pergunta, conforme segue:

- *Mais treinamentos específicos para as áreas;*
- *Continuar aplicando treinamentos;*

- *Palestras e mais informações regularmente;*
- *Realizar simulação do processo produtivo para ter noção do ritmo das áreas;*

Para o treinamento de Boas Práticas de Fabricação, retornaram 37 (100%) questionários. A tabela 4 demonstra os resultados obtidos.

	Nenhuma eficácia	Pouca eficácia	Alguma eficácia	Muita eficácia
Visão mais ampla	1	4	29	3
Diminuição de erros e NC	0	13	15	9
Promoção de mudanças	2	15	15	5
Conhecimento técnico	2	6	22	7
Conhecimento comportamental	0	5	19	13
Aumento de produtividade	0	8	28	1
Resultados obtidos após o treinamento	0	9	24	4
Performance do professor	1	2	16	18
O treinamento agregou para melhoria na forma de executar seu trabalho?	1	6	18	12
Aumento da qualidade das suas entregas	0	8	27	2
Redução de acidentes	1	3	22	11
Comprometimento com as atividades	1	4	22	10
Desenvolvimento	0	3	24	10

Tabela 4: Avaliação de pós-treinamento para o curso de Boas Práticas de Fabricação.

FONTE: questionário (2014)

A eficácia do treinamento através da sua contribuição no ambiente de trabalho demonstrou que possui "Alguma eficácia (maior pontuação)" para que os colaboradores tenham visão mais ampla (29), para que ocorra a diminuição de erros e Não Conformidades (15) e gera aumento da qualidade das entregas dos colaboradores (27).

A participação no treinamento foi descrita como “padrão da empresa” e é vista como ferramenta para desenvolvimento das atividades no trabalho.

Após o treinamento, a maior parte dos colaboradores possuem a expectativa de “Melhorar desempenho” - 36,2%, e obter “Crescimento profissional” – 27,6%.

Quando questionados se conseguem aplicar o que aprenderam em sala de aula no seu ambiente de trabalho, todos responderam “Sim”, no entanto verificou-se que nem todos os

gestores incentivam ou criam um ambiente favorável para aplicação do aprendizado conforme pode ser verificado no gráfico 2.

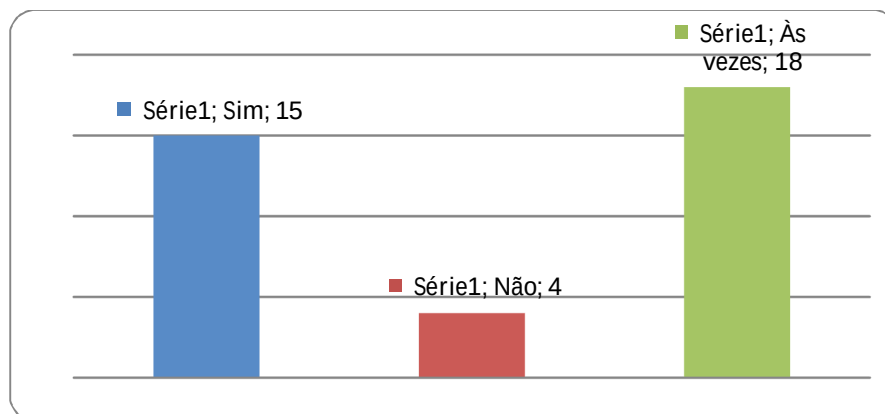


Gráfico 2. Gestor (líder, supervisor ou gerente) incentiva ou cria ambiente favorável para a aplicação do que você aprendeu no treinamento?

FONTE: questionário (2014)

Solicitou-se que os colaboradores indicassem uma ação que a empresa poderia fazer para aumentar a aplicabilidade do conhecimento adquirido no treinamento em sua área de trabalho; consideramos apenas as respostas condizentes com a pergunta, conforme segue:

Aulas práticas; Treinamentos específicos para cada área e com coisas que acontece no dia a dia da empresa; Aumentar cobrança, pois muitos colaboradores descuidam para aumentar a produtividade; Multiplicadores ensinar mais a execução das atividades, terem mais interesse; Reuniões mensais; Palestras sobre regras e procedimentos; Reunião com colaboradores para identificar problemas e situações que podem atrasar o processo produtivo; Reconhecimento.

Os questionários para o treinamento de HPLC ou CLAE – Cromatografia Líquida de Alta Eficiência foram enviados aos alunos. Retornaram 13 questionários. A tabela 5 demonstra os resultados obtidos.

	Nenhuma eficácia	Pouca eficácia	Alguma eficácia	Muita eficácia
Visão mais ampla	0	0	10	3
Diminuição de erros e NC	0	2	11	0
Promoção de mudanças	5	3	3	2
Conhecimento técnico	0	0	11	2
Conhecimento comportamental	0	4	9	0
Aumento de produtividade	0	2	9	2
Resultados obtidos após o treinamento	0	1	10	2
Performance do professor	1	0	6	6
O treinamento agregou para melhoria na forma de executar seu trabalho?	1	2	8	2
Aumento da qualidade das suas entregas	1	3	8	1
Redução de acidentes	1	2	10	0
Comprometimento com as atividades	1	1	8	3
Desenvolvimento	1	0	9	3

Tabela 5: Avaliação de pós-treinamento para o curso de ou CLAE – Cromatografia Líquida de Alta Eficiência, **FONTE:** questionário (2014)

A eficácia do treinamento através da sua contribuição no ambiente de trabalho demonstrou que possui "Alguma eficácia (maior pontuação)" para diminuição de erros e Não Conformidades (11), aumento do conhecimento técnico (11), redução de acidentes (10), visão mais ampla (10) e contribuiu para os resultados obtidos após o treinamento (10).

A participação no treinamento foi descrita como “forma de obter conhecimento técnico” e melhorar a rotina de trabalho.

Após o treinamento, a maior parte dos colaboradores possui a expectativa de “*Crescimento profissional*”- 50%, e obter “*Melhora no desempenho*” – 22,7%.

Quando questionados se conseguem aplicar o que aprenderam em sala de aula no seu ambiente de trabalho, 9 responderam “Sim”, e 4 “Não”, estes últimos não atuam em áreas com o respectivo equipamento. Verificou-se que nem todos os gestores incentivam ou criam um ambiente favorável para aplicação do aprendizado conforme pode ser verificado no gráfico 3.

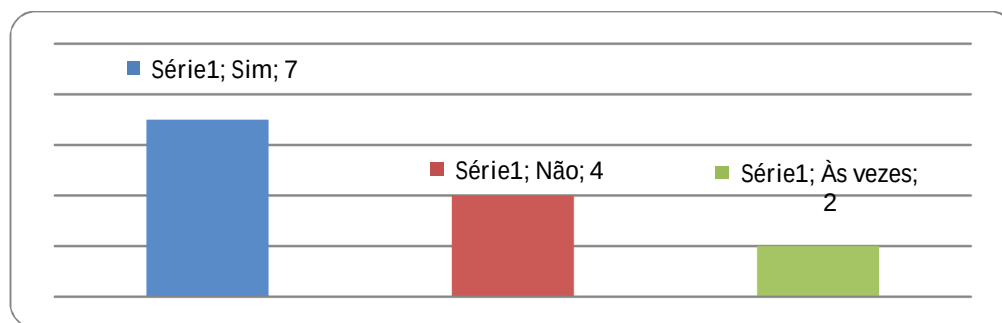


Gráfico 3. Gestor (líder, supervisor ou gerente) incentiva ou cria ambiente favorável para a aplicação do que você aprendeu no treinamento?

FONTE: questionário (2014)

Temos que considerar que os gestores que foram apontados como não incentivadores, nesse caso, não possuem o equipamento em suas áreas e a utilização do mesmo deveria se dar em outra área.

Por fim solicitou-se também que indicassem uma ação que a empresa poderia fazer para aumentar a aplicabilidade do conhecimento adquirido no treinamento em sua área de trabalho; consideramos apenas as respostas condizentes com a pergunta, conforme segue:

- *Estudos de caso para otimizar as análises;*
- *Já utilizo o conhecimento adquirido no equipamento;*

Portanto, em resposta a pergunta do estudo “A eficácia dos treinamentos ministrados nos resultados”, os dados indicaram que os colaboradores da empresa buscam conhecimento, expansão da sua visão, aumento da qualidade de suas entregas, diminuição de erros e não conformidades e aumentar sua produtividade. Possuem como expectativa melhorar seu desempenho e obter crescimento profissional. Em sua maioria conseguem aplicar o conhecimento no dia a dia apesar de enfrentarem, em algumas áreas, a falta de incentivo e apoio de seus gestores.

Conclui-se que os investimentos da empresa em Treinamento e Desenvolvimento de colaboradores estão sendo efetivos, os colaboradores estão sendo desenvolvidos e capacitados e gradativamente vão aplicando em suas áreas de trabalho.

5 CONCLUSÃO

Esse estudo mostrou que a empresa através da Universidade Corporativa, está treinando, desenvolvendo e capacitando seus colaboradores de forma eficaz, no entanto, sugere-se que monitore e acompanhe se a transferência do conhecimento adquirido em sala de

aula possa estar sofrendo influência de *turnover*, gestores das áreas, gestão do conhecimento entre outros fatores.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G.S., FREITAS, I. e PILATI, R. Contexto de Trabalho, Desempenho Competente e Necessidades em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. (Org.). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**: Fundamentos para a Gestão de Pessoas. Porto Alegre - RS, v. 1, cap. 12, p. 231-254, 2006.

ABBAD, Gardênia; GAMA, Ana Lidia Gomes; ANDRADE, Jairo Eduardo Borges. Treinamento: Análise do Relacionamento da Avaliação nos Níveis de Reação, Aprendizagem e Impacto no Trabalho. **RAC**. v. 4, n. 3, Set./Dez. 2000: 25-45.

ABBAD, Gardênia. **Um modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho - IMPACT**. ESE (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília. Brasília, 1999.

ALLIGER, G. M.; JANAK, E. A. *Kirpatrick's levels of training criteria: thirty years later*. Personnel Psychology, n. 42, p. 331-342, 1989.

ANDRADE, Jairo Borges; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana, *et al.* **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2007.

BORGES, Andrade, J. e LIMA, S. M. V. **Avaliação de necessidade de treinamento**: um método de análise de papel ocupacional. Tecnologia Educacional, v. 12, n. 54, p. 6-22, 1983.

BORGES, Andrade, J. E.; OLIVEIRA, Castro. **Pesquisa em treinamento e desenvolvimento de pessoal**: o estado da arte e o futuro necessário. 1994.

CARVALHO, Antonio Vieira de. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Ed. Pioneira, 1993.

CASTRO, A. P.; **O Retrato do Treinamento no Brasil 2013/2014**. Pesquisa anual MOT/ABTD/Revista T&D. Publicação T&D Inteligência Corporativa. Ed. 181.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas – Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2012.

FISCHER, R.M. A modernidade de gestão em tempo de cólera. **Revista de Administração da USP**. v. 27, nº 4, out./dez. 1992.

FERREIRA, R.R. et al. Avaliação de necessidades organizacionais de treinamento: o caso de uma empresa latino-americana de administração aeroportuária. **Revista Eletrônica de Administração**, ed. 63, v. 15, n. 2, maio/ago. 2009.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GUEDES, R. **Gestão de Pessoas**. 06 de outubro de 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/gestao-de-pessoas/25636/>>. Acesso em: 04 maio 2014.

HOWARD, A. **The changing of work**. San Francisco: Jossey – Bass, 1995.

LACERDA, E. R. M.; ABBAD, G. **Impacto do Treinamento no Trabalho**: Investigando Variáveis Motivacionais e Organizacionais como suas Preditoras. RAC, v. 7, n. 4, Out./Dez. 2003.

MENDES, Ricardo. **Gestão por Competências**. Disponível em: <<http://www.gestaoporcompetencias.com.br/artigo-recursos-humanos/avaliacao-de-eficacia-de-treinamento/>>. Acesso em: 04 jul. 2014.

MICHALAK, D.F The neglected half of training. **Training and Development Journal**, p. 22 – 28., 1981.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

NBR ISO 10015 - *Quality management - Guidelines for training. Descriptors: Quality management. Training. Quality. Quality assurance. Quality assurance system*. Esta Norma é equivalente à ISO 10015:1999. Válida a partir de 30.05.2001.

RESENDE, Paulo; SOUSA, Paulo Renato de; SILVA, João Victor Rodrigues. 2013. **Carência de Profissionais no Brasil**. Disponível em: <<http://www.fdc.org.br/imprensa/Paginas/noticia.aspx?noticia=43>>. Acesso em: 05 maio 2014.

VALE, Michel. Prefácio in RODRIGUEZ, Martius Vicente y Rodriguez. **Gestão do conhecimento e inovação nas empresas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

VARGAS, M.R.M; ABBAD, G.S. Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J.E; ABBAD, G.S.; MOURÃO, L. (Orgs.) **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

VARGAS, M.R.M; ABBAD, G.S.; BASTOS, A. V. Trabalho e qualificação: questões conceituais e desafios postos pelo cenário de reestruturação produtiva. In: BORGES-ANDRADE, J.E; ABBAD, G.S.; MOURÃO, L. (Orgs.) **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

TANNENBAUM, S.I. & YUKL, G. (1992). ***The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training.*** *Human Resource Development Quarterly*, 4(4), 377-390.

T&D INTELIGÊNCIA CORPORATIVA ED. 181 / 2013. Pesquisa Anual MOT/ABTD/ Revista T&D. O Retrato do Treinamento no Brasil Pesquisa Anual MOT/ABTD/ **Revista T&D**, 2013 / 2014.

ADEQUAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS EM RECAPADORA DE PNEUMÁTICOS

RIBEIRO, Camila Letícia Rauber

PEREIRA, Adriani

RESUMO

Este estudo investigou a estrutura de cargos e salários de uma empresa do ramo de comercialização e recapagem de pneumáticos e serviços de *truck-center*, localizada na região Oeste do Estado do Paraná. O instrumento de coleta de dados utilizado foi análise documental dos Procedimentos da Qualidade, das Instruções de Trabalho, do Manual de Gestão de Pessoas e do Plano de Cargos e Salários vigentes. Através do estudo destes documentos foi possível identificar quais seriam as modificações necessárias para estruturar o plano de cargos e salários, de forma que abrangesse o planejamento de carreira de modo vertical e horizontal. A adequação do plano de cargos e salários resultará em uma definição de critérios para progressão de cargos, possibilitando aos empregados visualizarem a construção de carreira dentro da organização, além de tornar o processo de gestão da remuneração mais flexível e baseado na meritocracia.

PALAVRAS-CHAVE: carreira; remuneração; gestão de pessoas.

1 INTRODUÇÃO

Um plano de cargos e salários, bem estruturado e que possibilita aos empregados buscarem a progressão da carreira, através de desafios profissionais, atuará como ferramenta de retenção dos talentos da organização, pois a carreira do indivíduo pode ser desenvolvida dentro da empresa, sem a necessidade de mudança de emprego para realização profissional.

A motivação do funcionário pode ser influenciada por um plano de cargos e salários claro e consistente, pois o colaborador sabe quais passos deverá seguir e até onde pode chegar dentro da hierarquia organizacional, além de ter a oportunidade de agregar valor a sua carreira, pois será o próprio que buscará os aumentos salariais, através do cumprimento dos critérios para a promoção de cargos.

A observação da meritocracia exerce influência nos aspectos motivacionais “[...] a remuneração deve recompensar os funcionários por seus esforços realizados (pagamento por desempenho) ao mesmo tempo em que motiva o futuro desempenho desses funcionários[...]” conforme aponta Bohlander e Snell (2009, p. 369).

Empregados com índices elevados de motivação tornam-se mais engajados com os

objetivos organizacionais, pois alinhados a estes identificam que será possível alcançar os objetivos individuais. Segundo Souza *et. al.* (2005, p. 23) “[...] Cada ser humano na organização, seja qual for a sua posição hierárquica, pode desenvolver suas atividades com maior eficácia e efetividade se, de fato, estiver envolvido e se sentir responsável e participante na equipe na qual atua [...]”.

Objetiva-se através deste estudo, analisar o plano de cargos utilizado pela empresa e propor uma adequação para que este passe a contemplar a oportunidade de crescimento profissional, visando à retenção e a manutenção da motivação dos colaboradores. Sendo assim, tem-se a seguinte pergunta de estudo: Como adequar o plano de cargos e salários para que contemple a progressão de cargos horizontal e vertical?

2 GESTÃO DE PESSOAS

Para Rosa e Cabrera (2009, p. 59) “o setor de recursos humanos passa por profundas transformações. Procedimentos tradicionais cedem espaço à modernização inerente aos recursos tecnológicos disponíveis. O mundo mudou. A forma de gerir pessoas também.” Percebe-se que os integrantes das empresas têm recebido mais atenção no plano estratégico, assim como humanização dos processos de gerir pessoas, mas as diversas novas nomenclaturas que têm sido atribuídas ao setor de recursos humanos, necessariamente, não representam novas práticas, os processos são os mesmos, mascarados com os nomes que são a tendência do momento. (BERNARDES, 2011).

A adequação das políticas de administração de pessoas às novas realidades das organizações depende muito das pessoas que a compõem e a forma como são gerenciadas, para Rocha-Pinto *et. al.* (2007), uma gestão de pessoas flexível é aquela em que os empregados participam das decisões, exercem controle e tomam parte do poder, e o principal desafio é envolver as emoções das pessoas, visando obter a cooperação dos envolvidos, principalmente no trabalho em equipe e gerenciamento de projetos.

Alinhar a gestão de pessoas aos objetivos organizacionais tornou-se fundamental para o sucesso da organização, para isto o gerenciamento dos recursos humanos tem tomado outras dimensões que diferem da autocracia. Para Dutra (1996, p. 138):

[...] As empresas necessitam, para agregar vantagens competitivas, de maior envolvimento das pessoas, [...] ao mesmo tempo, as pessoas buscam cada vez mais autonomia e liberdade em sua relação com as organizações e têm sido estimuladas

pelos atuais padrões culturais de nossa sociedade a participar das decisões que lhe dizem respeito [...].

As análises demonstram que esta é uma via dupla, as pessoas serão envolvidas nos objetivos organizacionais e a empresa passa a contemplar as políticas de gestão de pessoas que atendam as necessidades dos funcionários. Lacombe e Chu (2008) afirmam que a estratégia utilizada, os recursos disponibilizados e a influência dos diversos fatores organizacionais são determinantes nos resultados obtidos na implementação de políticas de gestão de pessoas.

Para Abbad, Pilati e Borges (*apud* DEMO, 2010), o esforço que o empregado coloca no seu trabalho reflete de como é percebida a qualidade do tratamento que a empresa destina a ele. É importante que o modelo de gestão de pessoas seja flexível ao ponto de envolver verdadeiramente os funcionários, partindo deste princípio McLagan e Christo (*apud* Rocha-Pinto *et. al.*, 2007) comentam que as decisões devem partir de comum acordo e que a tomada de decisão, quando operacionais, deve ser descentralizada, permitindo a participação dos envolvidos no processo.

Estabelecer a gestão de pessoas da forma que o novo contexto organizacional tem necessidade é uma função, não só da área de recursos humanos, mas dos gestores de pessoas de todas as áreas da empresa, segundo Marras (2005, p. 25):

A moderna administração de pessoal (RH) é tida atualmente como uma responsabilidade de linha e uma função de *staff*. Uma responsabilidade de linha, pois se espera que cada *manager* da empresa responda diretamente pela administração de suas equipes de trabalho; e uma função de *staff*, pois cabe à área de RH estabelecer diretrizes, normas e critérios de como administrar pessoas.

Ajustar as políticas internas às tendências de mercado passa a ser um fator predominante, segundo Takeshi, Ferreira e Fortuna (2006), a gestão de pessoas deve ser desenvolvida dentro da realidade em que a empresa se encontra, de acordo com os objetivos organizacionais, para não comprometer a sobrevivência da organização.

Um dos itens que deve ser contemplado na política interna para que ocorra esse ajuste mencionado pelos autores acima é a Administração de Cargos e Salários, infelizmente ainda desprezada por boa parte das organizações.

2.1 ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

Políticas de gestão de pessoas claras e bem estabelecidas, por parte da empresa, tornarão possível a relação trabalhista ser menos conflituosa e mais rentável para ambas as partes, estabelecendo a chamada relação ganha - ganha. Nesse sentido Legge (2010, *apud* Fiuza), afirma que flexibilidade e boa vontade dos empregados em buscar os objetivos organizacionais são oriundas das políticas de gestão de pessoas que promovem o comprometimento das pessoas com a empresa.

A ferramenta de administração de cargos e salários, é uma das quais, tem grande influência nas motivações dos empregados. Para as empresas o grande desafio é desenvolver sistemas de recompensas dentro de suas possibilidades de custo, e ainda assim motivar o alto desempenho (SOUZA *et. al.*, 2005).

Visando a motivação dos empregados como fator da retenção de pessoas Chiavenato (2009, p.10) aponta que:

Todos os processos de manutenção de pessoas – remunerar, conceder benefícios e serviços sociais compatíveis com um padrão de vida saudável, proporcionar um ambiente físico e psicológico de trabalho agradável e seguro, assegurar relações sindicais amigáveis e cooperativas - são importantes na definição da permanência das pessoas na organização e, mais do que isso, em sua motivação para o trabalho e para o alcance dos objetivos organizacionais.

A visão da gestão de pessoas exige que as empresas passem a reconhecer os recursos humanos como fator determinante nas estratégias organizacionais, para Araújo (2006, p. 85) “[...] as pessoas são o centro de qualquer ação, objetivos, procedimentos, e que a relação com as demais pessoas, sua satisfação e comportamentos podem projetar a organização para um futuro promissor, como, também, para um futuro fracasso”.

Uma das ferramentas mais tradicionais, utilizada pelas organizações é o plano de cargos e salários, pela facilidade de aplicar e de fazer a manutenção do método, conforme a necessidade da empresa.

2.1.1 Plano de Cargos e Salários

Usar a administração do plano de cargos e salários, de acordo com as práticas da empresa, vem promover a ideia de que os empregados podem ser o diferencial competitivo, e que no contexto das mudanças organizacionais, são as pessoas que irão fazer a diferença

perante a concorrência (ARAÚJO, 2006).

Deve-se estar atento ao foco e ao objetivo ao desenvolver o plano salarial, para Chiavenato (1999) estes, são faixas salariais atreladas aos cargos da empresa, em todos os níveis hierárquicos e que, portanto reflete em toda a organização e que suas consequências impactam fortemente no desempenho das pessoas.

A política salarial deve ser dinâmica e flexível, pois as organizações evoluem com rapidez (Chiavenato, 2009), sendo que o plano de cargos e salários é baseado no equilíbrio do eixo interno que é a tarefa *versus* ocupante do cargo e do eixo externo que é composto pelas referências do mercado (Jorge, 2007), por tanto deve-se observar possibilidade de mudanças, para a adequação ao mercado ou as necessidades estratégicas da empresa.

As novas práticas de gestão de pessoas abordam a remuneração, não mais como custo, e sim com um investimento, segundo Araújo (2006, p. 85):

A moderna atividade de cargos e salários (C&S) atua por meio do enfoque estratégico, em que a questão central é transformar a visão usual da remuneração, ou seja, o salário em troca de trabalho, caracterizando um fator de custo, para uma visão da remuneração como fator de aperfeiçoamento da organização e também como impulsionador de processos de melhoria e aumento de competitividade (ARAÚJO, 2006, p. 85).

Para os gestores de pessoas, em todas as áreas de atuação da empresa, o plano de cargos e salários é uma ferramenta que permite, dentro dos critérios estabelecidos, trabalhar a manutenção das pessoas dentro da organização, para Araújo (2006, p. 84) “[...] a atividade de C&S torna-se uma prática bastante importante e decisiva em muitos aspectos, principalmente por se tratar do reconhecimento do capital humano”, utilizando a ferramenta de forma adequada é possível alcançar patamares elevados de comprometimento do indivíduo com a empresa.

A organização deve oferecer aos seus empregados meios que permitam a progressão da carreira, incentivando o desempenho individual em prol do alcance dos objetivos organizacionais, permitindo a progressão salarial e do cargo, seja ela horizontal ou vertical.

2.1.2 Progressão Horizontal e Vertical de Cargos e Salários

Os desenhos de carreira dentro do plano de cargos e salários, podem ser baseados em diversos modelos já existentes, seguindo a premissa de observar quais os objetivos organizacionais e quais as políticas salariais operadas pela empresa.

O modelo que abrange a promoção vertical e a horizontal é o plano de carreira em Y, pois apresenta alternativas de promoção para cada cargo. A promoção vertical possibilita o crescimento hierárquico, já a promoção horizontal permite a passagem por outros cargos do mesmo nível hierárquico, mas onde o nível de conhecimentos, experiências e competências são agregados, sendo que a empresa pode definir faixas salariais de acordo com a posição ocupada. (CHIAVENATO, 2009).

Para Souza *et. al.* (2005), as progressões de cargos são baseadas na maturidade profissional e são identificadas por diferentes nomes, como: *trainee*, júnior, pleno e sênior, e no nível mais alto da hierarquia os cargos gerenciais, como por exemplo, gerente e diretor. Cabe a empresa definir qual modelo melhor se encaixa com as necessidades e possibilidades de remuneração, sendo que deve considerar quais aspectos motivacionais pretende alcançar por meio desta ferramenta.

Para implantar um plano de cargos e salários, independente do modelo de desenho de carreira adotado, que seja bem aceito e difundido entre os colaboradores é importante a empresa se atentar a transparência e a padronização dos processos da administração de cargos e salários, isto ser feito através do estabelecimento das políticas salariais, informação acessível a todos os interessados da organização.

2.1.3 Políticas Salariais

As políticas salariais são as normas que orientarão a administração dos salários e da estrutura de remuneração da organização. Devem ser desdobradas, do nível estratégico da empresa, a fim de atingir a missão da empresa. (MARRAS, 2000).

Estas políticas salariais, de acordo com Chiavenato (2009, p. 91), “devem levar em conta todos os aspectos importantes do sistema de recompensas ao pessoal: benefícios sociais, estímulos e incentivos ao desempenho dos empregados, oportunidades de crescimento profissional, garantia de emprego (estabilidade na empresa)”.

Segundo Jorge (2007), a política de remuneração está dividida em políticas de cargos e salários, políticas de carreira e as políticas de benefícios. Sendo que as diretrizes estabelecidas devem assegurar procedimentos no que diz respeito ao enquadramento, admissão, promoção, reclassificação, acompanhamento e manutenção, aumentos coletivos e escalas salariais.

O objetivo da política salarial é alcançar o equilíbrio do sistema de recompensas, para a empresa e para o empregado, para ser eficaz deve observar alguns critérios como: a) Ser adequada (diferente dos valores mínimos obrigados pela legislação); b) Ser equitativa (remunerar de acordo com o trabalho exercido por cada funcionário); c) Ser balanceada (Proporcionar pacote de recompensas razoável); d) Ser eficaz quanto aos custos (de acordo com as condições econômicas da organização); e) Ser segura (satisfazer as necessidades básicas dos empregados); f) Ser incentivadora (motivar o trabalho produtivo); g) Ser aceitável pelos empregados (estes devem compreender e sentir que o sistema de salários é justo). (CHIAVENATO, 1999).

Deve ser assegurada a flexibilidade das diretrizes, para a adequação ideal aos objetivos organizacionais, inclusive se eles forem modificados, pois será através destas políticas é que serão tomadas as decisões de todo o sistema de remuneração da empresa.

2.2 REMUNERAÇÃO

A remuneração é composta pela soma do salário total (nominal mais as verbas de crédito) e os benefícios oferecidos pela organização, portanto apenas o salário não totaliza a remuneração, que também pode ser constituídas por fatores indiretos ao salário. (MARRAS, 2000).

Segundo Chiavenato (2009), a remuneração é a compensação financeira que o empregado recebe pelo trabalho prestado às organizações, apresenta-se de forma direta, que é representado pelo pagamento de salários, prêmios e comissões equivalente ao cargo exercido, e de forma indireta, que é recebido em forma de benefícios, serviços sociais, férias, gratificações, gorjetas, adicionais (periculosidade, insalubridade, por trabalho noturno, por tempo de serviço, etc.), participação nos resultados e horas-extras.

A remuneração exerce um amplo poder de influência, em diversos aspectos, não só na relação empregado e empregador, mas como nos meios em que estes se encontram inseridos, para Chiavenato (2009):

Salários mais elevados proporcionam maior poder aquisitivo, melhoram a qualidade de vida, aumentam a prosperidade da comunidade e promovem a expansão dos serviços. Mas, na medida em que os salários aumentam também aumenta o consumo, o qual colabora com a inflação e preços mais elevados. Preços elevados também podem provocar uma redução na demanda de produtos e serviços que os próprios funcionários produzem, o que causa redução na produção e no número de cargos requeridos para produzir aqueles produtos e serviços.

Para o funcionário o salário, na maioria das vezes, é o fator determinante de sobrevivência econômica e da sua posição social, para as empresas a remuneração acrescida dos encargos sociais, representa um dos itens de maior custo à saúde financeira da organização (JORGE, 2007). Por fim, é necessário encontrar um equilíbrio, que represente de forma justa a remuneração, observando os impactos que podem ser causados pela administração de salários.

Para atingir a justiça de remuneração as empresas se utilizam de meios em a remuneração está amarrada ao trabalho entregue pelo indivíduo, seja baseada nas funções exercidas, no caso da remuneração funcional, ou no desempenho do colaborador, na remuneração variável.

2.2.1 Tipos de Remuneração

Visando alcançar o equilíbrio entre oferecer uma remuneração justa e as provisões econômicas, as organizações têm planejado cuidadosamente a forma de remunerar os funcionários, sem ter prejuízos motivacionais, seguidos de queda produtiva, para tanto deve se observar os tipos de remuneração mais utilizados pelo mercado.

Segundo Araújo (2006), a remuneração pode ser funcional ou variável. A remuneração funcional tem foco no cargo, gira em torno do plano de cargos e salários, sendo que por vezes não considera as pessoas envolvidas e não possui orientação estratégica, esta é a modalidade mais tradicional e a mais utilizada pelas empresas. A remuneração variável é mais flexível, possui foco nas pessoas, envolve uma relação de ganhos para ambas as partes, e pode ser baseada por habilidades, competência ou por resultados prestados à organização, sendo a principal vantagem o equilíbrio de propósitos da empresa e dos empregados, para Jorge (2007) a remuneração variável pode ser baseada na participação nos resultados operacionais ou financeiros, com base no lucro, receita, faturamento e no lucro excedente.

Para definir qual o tipo de remuneração, a empresa deve-se basear nos fatores internos como cultura, objetivos organizacionais, perfil dos profissionais, buscando avaliar qual melhor se enquadra na realidade atual, ou como utilizar ambas as remunerações ao mesmo tempo, sem deixar de observar as novas práticas e tendências que o mercado vem apresentando, pois está não é uma prática estática, e está em constante processo de adequação.

Para definir a melhor combinação dos tipos de remuneração a serem aplicados, é necessário ter a descrição e análise de todos os cargos da empresa, pois por meio destas informações é possível estabelecer qual é o método mais adequado.

2.3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGOS

Realizar a descrição dos cargos que compõem a estrutura organizacional é o primeiro passo a ser tomado para a estruturação de um plano de cargos e salários consistente. Segundo Chiavenato (1998) descrever cargos é relacionar as tarefas, deveres e responsabilidades, diferenciando um cargo de outro.

O cargo é definido por meio das qualificações, experiência, escolaridade, responsabilidades, conhecimento técnico e condições de trabalho necessárias para desempenhar a função, sendo que esta é o conjunto de atribuições específicas que compõem o cargo, que por sua vez é a ocupação oficial do empregado. (OLIVEIRA, 2008).

Para chegar a este ponto é necessário definir quais requisitos intelectuais e físicos o ocupante precisa dispor para desempenhar o cargo, analisando quatro áreas: os requisitos mentais, físicos, responsabilidades e condições de trabalho. Para obter os dados necessários para a descrição e análise de cargos os métodos utilizados, são: observação, entrevista individual ou coletiva, reuniões técnicas, questionários estruturados ou abertos, incidentes críticos, informações sobre os equipamentos e sobre os métodos de trabalho. (CHIAVENATO, 1998).

Segundo Jorge (2007, p. 27) a análise de cargos é o “processo de levantamento de informações sobre as ações realizadas pelos empregados nos diversos postos de trabalho existentes na empresa, com o objetivo de fundi-los em cargos de acordo com sua natureza e exigências”. A descrição e análise de cargos é utilizada como base para a aplicação ideal de outras ferramentas de gestão de pessoas, como a avaliação de desempenho e o plano de cargos e salários.

2.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A necessidade de verificar se o ocupante está exercendo adequadamente as funções inerentes a cada cargo específico, originou a avaliação de desempenho, segundo Chiavenato (1998, p. 103) “a avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de

cada ocupante no cargo, bem como de seu potencial de desenvolvimento. Toda a avaliação é um processo para julgar ou estimular o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa”.

O objetivo desta avaliação é medir o desenvolvimento cognitivo, como: conhecimentos, habilidade e atitudes, dos empregados durante a permanência na empresa, visando direcionar treinamentos, descobrir talento, definir a contribuição oferecida na empresa, proporcionar autodesenvolvimento aos empregados, fornecer *feedback* e ainda subsidiar programas de remuneração. (MARRAS, 2000).

De acordo com o autor, os métodos de avaliação de desempenho mais utilizados pelas organizações são: escalas gráficas, incidentes críticos, comparativos de pares, escolha forçada e o método de avaliação 360°.

Durante a execução da avaliação de desempenho, independente de qual o método utilizado, segundo Chiavenato (1998), existem barreiras que podem prejudicar o processo, essas barreiras podem ser: metodológicas (formulários, método de avaliação, dificuldade de coleta e de análise de informações do empregado e as barreiras de conduta profissional (preocupações com a subjetividade, oriunda de obstáculos políticos e interpessoais).

Todo o processo de avaliar o desempenho dos colaboradores deve seguir uma rígida conduta ética, evitando a subjetividade e visando alcançar os objetivos que a organização destinou a esta ferramenta, fornecendo aos empregados o *feedback* adequado e eficaz.

3 MÉTODO

Este estudo foi desenvolvido através do método de pesquisa bibliográfica, que segundo Moresi (2003, p. 10) “é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral [...]”.

Também foi utilizado o método de análise documental, conforme Silva, Almeida e Guindani (2009), é quando o pesquisador extrai as informações, de forma investigativa, utilizando de técnicas apropriadas para manusear, examinar e analisar os documentos. Ainda considerando a fonte da documentação segundo Moresi (2003, p. 10):

É a realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes, microfilmes, fotografias, *video-tape*, informações em disquete, diários, cartas pessoais e outros.

E ainda o método de estudo de caso que se baseia na investigação detalhada de organizações, visando promover a análise do fenômeno e o contexto no qual está inserido, sendo utilizado como uma estratégia de pesquisa (HARTLEY *apud* MORESI, 2003).

Os dados foram coletados de fontes secundárias, por meio dos registros da empresa e de bibliografias, no corte de tempo transversal no período de maio a agosto de 2014, por meio de análise qualitativa, que segundo Patton *apud* Moresi (2003, p. 70):

Os dados qualitativos - a matéria-prima produzida por estes métodos – consistem de descrições detalhadas de situações, eventos, pessoas, interações comportamento observados; citações diretas das pessoas acerca de suas, experiências, atitudes, crenças e pensamentos; e extratos ou passagens inteiras de documentos, registros de correspondência e históricos de casos. Os dados são coletados sem que se tente enquadrar as atividades institucionais ou as experiências das pessoas em categorias pré-determinadas e padronizadas, tais como as escolhas de respostas que compõem os questionários ou testes típicos.

Este estudo foi realizado em uma empresa do ramo comercialização e recapagem de pneumáticos e de serviços de *truck-center*, localizada no oeste do estado do Paraná. A população pesquisada foi a organização, que possui em seu quadro atual 92 colaboradores, distribuídos conforme tabela a seguir.

QUADRO 1 – POPULAÇÃO PESQUISADA

SETORES	POPULAÇÃO
Administrativo	18
Comercial	18
Produção	41
<i>Truck-Center</i>	15
TOTAL	92

Fonte: registros da organização (2014).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir é descrito o que foi levantado por meio da pesquisa documental na organização em estudo. Primeiro é relatado como é a descrição de cargos, depois como é realizado o sistema de avaliação atual e na sequência vem o processo atual do plano de cargos e salários.

A empresa em estudo possui a descrição e análise de todos os cargos existentes na organização, sendo que a descrição dos cargos aborda as funções que serão desempenhadas, as relações dos cargos (subordinação), a escolaridade exigida, os treinamentos necessários, a experiência exigida, escolaridade desejável e as habilidades que o ocupante do cargo deve possuir.

O método de avaliação de desempenho utilizado pela organização é direto, apenas o superior avalia o subordinado nas modalidades: Qualidade e Produtividade, Responsabilidade, Conhecimento e Cooperação. A nota obtida na avaliação de desempenho é utilizada como parâmetro para promoção apenas nos cargos seniores, existentes no setor de produção.

Para o colaborador ser promovido ao cargo de denominação sênior, deve ser ocupante de um dos seguintes cargos: emborrachador de pneus, raspador de pneus e operador de máquinas pneumáticas, para os demais cargos existentes no setor de produção não há nível sênior.

Para o colaborador receber a promoção ao cargo sênior deve obter nota maior que oito na avaliação de desempenho e ainda ter três anos ou mais de empresa, o que lhe permite realizar uma prova de conhecimentos técnicos, se a nota desta prova for igual ou superior a oito o colaborador será promovido ao cargo sênior correspondente a sua função, sendo enquadrado no primeiro nível salarial do novo cargo ocupado.

Atualmente a empresa em estudo utiliza-se de um plano de cargos e salários, onde cada cargo possui três níveis salariais, baseados apenas no tempo de empresa, sendo salário inicial, salário em seis meses de empresa e salário em dezoito meses de empresa. Após esse período não há termos definidos para progressão de cargo e/ou salário.

Através da análise das informações levantadas na organização sugere-se a adequação de diversos processos aplicados pela organização atualmente, sendo que o passo inicial é a substituição do atual modelo de avaliação de desempenho, para a avaliação de desempenho 360°. Segundo Marras (2011, p. 170) “Esse método encontra uma grande ressonância atualmente nas organizações brasileiras por estar identificado fortemente com ambientes democráticos e participativos e que se preocupam tanto com os cenários internos a organização quanto com os externos.”

Este modelo de avaliação permite diminuir os índices de subjetividade entre avaliadores e avaliados otimizando o resultado da avaliação, que é obtido pela média das avaliações realizadas pelos superiores, subordinados, pares, clientes, além de autoavaliação do colaborador, sendo fundamental que o processo de *feedback* seja realizado de forma coerente

e adequada, para que seja possível traçar planos de trabalho correlatos, entre empresa e empregados.

Antes e elaborar um novo plano de administração de cargos e salários, é necessário acrescentar os novos cargos e adequar as descrições dos cargos para que contemplem o novo sistema. Para isto a organização, deverá definir quais cargos e níveis serão criados, assim como quais os requisitos para promoção de cada nível, em cada cargo, que junto com os demais passos, resultará na definição das políticas salariais da organização, que estando disponível a todos os colaboradores trará maior transparência, seguida de credibilidade no processo de adequação dos cargos.

Para a adequação do plano de cargos e salários já existente na organização é necessário estabelecer os cargos em plataformas de acordo com a formação, gerando divisões como: operacional, assistente, técnico e analista, e ainda em níveis de acordo com a complexidade do cargo, como: *trainee*, júnior, pleno e sênior, para que seja possível flexibilizar a carreira de forma horizontal, agregando competências definidas já na descrição de cargos.

Para Chiavenato (2009) o encareiramento lateral ocorre mediante a aquisição de diferentes experiências, habilidades e competências que enriquecem o patrimônio profissional da pessoa. Bohlander e Snel (2009, p. 181) corroboram nesta linha quando afirmam que “[...] em empresas com menos níveis gerenciais, são menores as oportunidades de promoção e muitos indivíduos conseguirão progredir em suas carreiras por movimentos laterais [...]”.

O plano de cargos também deverá contemplar a promoção vertical de cargos, de modo que seja possível o colaborador migrar de nível, buscando estabelecer carreira nos níveis estratégicos, em cargos como: liderança, supervisão, coordenação e gerência.

Receber uma promoção vertical é quando ocorre a mudança para um nível mais alto na empresa que resultam em maior status, remuneração mais alta, assim como aumentam as competências exigidas e/ou as responsabilidades atribuídas. Neste modelo o empregado pode gerenciar sua carreira de acordo com os seus objetivos e com o seu perfil, podendo optar por dar continuidade no braço técnico ou no braço de gestão, de acordo com o desenho de carreira que a empresa oferece. (Bohlander e Snell, 2009).

Após estabelecer os cargos conforme seus níveis, é necessário estabelecer quais os critérios para movimentação da carreira do empregado dentro do plano de cargos oferecido pela empresa. Para Chiavenato (2009, p. 23) é fundamental que a empresa estabeleça previamente quais são as regras para receber as promoções:

[...] Cada organização deve estruturar seu próprio plano de carreiras, de acordo com quatro parâmetros básicos: 1) Formação escolar necessária para o cargo; 2) Experiência profissional prévia para o cargo, mesmo em funções correlatas; 3) Capacitação funcional por meio de cursos, estágios de aperfeiçoamento etc; 4) Desempenho funcional no cargo e na organização.

Sugere-se que a empresa adote critérios serão baseados em experiência e/ou tempo de permanência no cargo, treinamentos realizados, avaliações de desempenho, avaliação técnica, avaliação psicológica de acordo com as especificações de cada cargo e com as necessidades da organização.

A definição destes critérios será importante para que os indivíduos sintam-se desafiados a buscar a progressão, atuando sempre na busca do crescimento individual por meritocracia, que estará atrelado ao alcance da visão da empresa. Em outras palavras, quando o colaborador trabalha para que os objetivos da organização sejam alcançados, este trabalho será reconhecido pela promoção de cargos, seja ela horizontal ou vertical.

QUADRO 2 – MODELO DE CARGOS EM PLATAFORMA DE NÍVEIS

ÁREA: Administrativo		SETOR: Recursos Humanos	
CARGOS (Operacionais e Técnicos)	NÍVEIS	REQUISITOS PARA PROMOÇÃO (Definição de acordo com as necessidades da empresa)	
Auxiliar de Recursos Humanos (Nível médio)	- Júnior; - Pleno; - Sênior.	- Experiência; - Escolaridade; - Avaliação de Desempenho; - Tempo de empresa; - Treinamentos; - Avaliação técnica.	
	- Júnior; - Pleno; - Sênior.	- Experiência; - Escolaridade; - Avaliação de Desempenho; - Tempo de empresa; - Treinamentos; - Avaliação técnica.	
Analista de Recursos Humanos (Nível superior)	- Júnior; - Pleno; - Sênior.	- Experiência; - Escolaridade; - Avaliação de Desempenho; - Tempo de empresa; - Avaliação de perfil psicológico.	
CARGOS (Gerenciais)	NÍVEIS	REQUISITOS PARA PROMOÇÃO (Definição de acordo com as necessidades da empresa)	
Coordenador (a) de Recursos Humanos	- Júnior; - Pleno; - Sênior.	- Avaliação de Desempenho.	

Fonte: R.H. (2014).

Após a implantação do método de avaliação de desempenho 360°, da adequação das descrições dos cargos, da elaboração das políticas salariais e da definição dos cargos em plataformas de níveis, a empresa também deverá definir os índices de reajustes salariais para promoção de cada nível salarial, por cargo.

As alterações nos processos de manutenção de pessoas devem ocorrer de forma gradual, sendo que todas as alterações devem ser desdobradas do nível estratégico, de forma clara e concisa até alcançar todos os colaboradores, visando diminuir a resistência as mudanças e mostrar quais os benefícios que o novo plano pode oferecer aos empregados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados deste estudo mostraram quais as políticas de recursos humanos a empresa pratica no âmbito de manutenção de pessoas, assim, sendo possível identificar quais os processos que devem sofrer alterações para que se torne viável a adequação do plano de cargos e salários, dando condições de alcançar o objetivo proposto de sugerir alterações que visassem a movimentação de cargos.

Através das mudanças propostas, será possível proporcionar aos empregados a visão de que mediante aos esforços exercidos no seu trabalho, além de receber a remuneração compreendida, também pode obter opções para gerenciar sua própria carreira dentro da organização, sendo que a partir de então a estagnação ou desenvolvimento profissional são de sua responsabilidade, o que trás a tona motivação para buscar novos patamares, o que se faz por meio do alcance dos objetivos organizacionais.

O presente estudo também demonstra que é possível adequar o plano de cargos e salários que permitam a ascensão de cargos, seja vertical ou horizontal, mas que para tanto é necessário que a empresa redefina algumas políticas, e que principalmente estabeleça políticas salariais que abranja todas as demais alterações de forma justa, a todos os empregados da organização.

A limitação do estudo se apresenta na impossibilidade de generalizar os resultados, pois estes foram obtidos por meio de estudo de caso e se aplicam somente a organização estudada, no período de tempo em que ocorreu a pesquisa, não podendo ser aplicados de forma geral em outras empresas.

As empresas têm procurado se atentar as tendências do mercado para a gestão de pessoas, e reconhecer os trabalhadores como capital organizacional, e não mais como custo,

segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) as organizações são um agrupamento humano, como um ser vivo que possui relações externas através da sua estrutura interna de poder, e como nas cadeias ecológicas, sua sobrevivência depende a adaptação ao ambiente em que se localiza.

Este processo de mudança de visão pode ser tema para outros estudos de gestão de pessoas, pois remuneração e carreira são apenas alguns dos pontos que influenciam na motivação, promovem a retenção dos talentos e condizem com a valorização do ocupante do cargo e partem para a humanização das organizações, sendo que há espaço para novas pesquisas no que tange a responsabilidade de gestão de pessoas em cargos e salários, assim como ao apoio organizacional à construção de carreiras individuais.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luiz César G. de. **Gestão de Pessoas: Estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

BERNARDES, Marcos Aurélio. Reaprendendo a enxergar pessoas no século 21: o papel da gestão de pessoas versus recursos humanos. In: CHIUZI, Rafael Marcus (Org.). **Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas?: Reflexões críticas sobre o trabalho contemporâneo**. São Bernardo do Campo: Metodista, 2011.

BOHLANDER, George. SNELL, Scott. **Administração de recursos humanos**. 14. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho**. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: Como reter talentos na organização**. 6. ed. Barueri: Manole, 2009.

DEMO, Gisela. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: Papel dos valores pessoais e da justiça organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreiras: Uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.

FIUZA, Gisela Demo. **Sistema de avaliação: às cegas dupla**. Ram, Rev. Adm Mackenzie, V. 11, N. 5. São Paulo, SP: 2010, 55-81 p. Universidade Presbiteriana Mackenzie. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ram/v11n5/a04v11n5.pdf>>. Acesso em: 10 maio 2014.

JORGE, José Moacir. **Remuneração estratégica: Como desenvolver atitudes empreendedoras por meio da remuneração**. São Paulo: LTR, 2007.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga; CHU, Rebeca Alves. **Políticas e práticas de gestão de pessoas:** As abordagens estratégica e institucional. Rev. adm. empres. , São Paulo, v 48, n. 1, março de 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902008000100003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 10 maio 2014.

MARRAS, Jean Pierre. **Gestão de Pessoas em empresas inovadoras.** São Paulo: Futura, 2005.

_____. **Administração de Recursos Humanos:** do operacional ao estratégico. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MORESI, Eduardo. **Metodologia de Pesquisa.** Brasília, DF, 2003. Programa de Pós Graduação Strictu Sensu em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação, Universidade Católica de Brasília – UCB. Disponível em: <http://ftp.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/1370886616.pdf>. Acesso em: 10 maio 2014.

OLIVEIRA, Aristeu de. **Manual de descrição de cargos e salários.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROSA, Luiz Edmundo; CABRERA, Luiz Carlos. **Se eu fosse você, o que eu faria como gestor de pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

ROCHA-PINTO, Sandra Regina da; *et al.* **Dimensões funcionais da gestão de pessoas.** 9. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2007.

SILVA, Jackson Ronie Sá; ALMEIDA, Cristovão Domingos; GUINDANI, Joel Felipe. **Pesquisa documental:** pistas teóricas e metodológicas. Revista Brasileira de História & Ciências Sociais - Ano I, Número I, Julho, 2009. Disponível em: <http://www.rbhcs.com/index_arquivos/Artigo.Pesquisa%20documental.pdf>. Acesso em: 10 maio 2014.

SOUZA, Maria Zélia de Almeida; *et al.* **Cargos, carreiras e remuneração.** Rio de Janeiro: FGV Editora, 2005.

TACHIZAWA, Takeshy. FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas:** Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5.ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2006.

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM UMA LOJA DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO

MOMBACH, Daniele Jaqueline

PEREIRA, Adriani

RESUMO

Este estudo foi desenvolvido em uma Loja de Materiais de Construção, localizada no Centro de Marechal Cândido Rondon – PR. Tem como objetivo descrever e analisar o processo de Recrutamento e Seleção que se desenvolve nesta loja. O Problema a ser estudado consiste em saber como se desenvolve o processo de Recrutamento e Seleção na organização em estudo. A pesquisa foi desenvolvida através da pesquisa exploratória, que visa proporcionar através da pesquisa um maior conhecimento sobre o assunto, e serão utilizados dados secundários, que envolve um estudo através de livros, revistas, internet.

PALAVRAS-CHAVE: descrição; planejamento; processo.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente em toda e qualquer microempresa é necessário ter um processo de Recrutamento e Seleção, para que se tenha um melhor aproveitamento dos colaboradores no desempenho de suas tarefas, fazendo com que aumente a motivação do quadro funcional, cresça a lucratividade empresarial, diminua a rotatividade e absenteísmo.

Uma empresa que desenvolve corretamente o recrutamento e seleção consegue diminuir o índice de absenteísmo e rotatividade, o que trás vantagens para o empregador, através da diminuição de custos para suprir a falta dos colaboradores ao trabalho, e gastos com contratações.

Através da elaboração deste artigo tem-se a oportunidade de analisar e verificar um processo de recrutamento e seleção dentro da organização, não somente limitada na parte teórica, mas também na prática do dia a dia. Assim podendo verificar alguns pontos que podem ser modificados e sugerir melhorias, não pensando somente nas organizações e sim nas pessoas que as constituem. Como se desenvolve o processo de Recrutamento e Seleção em uma empresa de Materiais de Construção, na cidade de Marechal Cândido Rondon – PR?

2 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Segundo Maximiano (2004), a função de recursos humanos, tem como objetivos encontrar, atrair e manter as pessoas de que a organização necessita. Isso envolve atividades que começam antes de uma pessoa ser empregada na organização e vão até depois que a pessoa se desliga.

Conforme Chiavenato (2004), o profissional de recursos humanos é um executivo encontrado nas grandes e médias organizações. Assim, ela se torna perfeitamente aplicável a qualquer tipo ou tamanho de organização.

Já Marras (2009), define o Recursos Humanos como uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH que tem por finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente à organização objetivando um fortalecimento no seu atendimento aos clientes internos da empresa.

A gestão de recursos humanos busca especializar-se em encontrar as pessoas certas para sustentar o crescimento e treiná-las para realizar tarefas emergentes na organização.

A maneira como Administração de Recursos Humanos ou ARH lida em buscar, orientar, desenvolver e recompensar as pessoas na organização é o que define a estrutura organizacional da empresa tornando-a reconhecida no mercado, através da valorização do funcionário.

De acordo com Chiavenato (2004), os principais objetivos da ARH OU Administração de Recursos Humanos são:

- a) Criar, manter e desenvolver um contingente de pessoas de habilidade, motivação e satisfação para realizar os objetivos da organização;
- b) Criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena das pessoas, e alcance dos objetivos individuais;
- c) Alcançar eficiência e eficácia através das pessoas.

De acordo com Lacombe (2005), a política de Recursos Humanos é um conjunto de declarações escritas a respeito do que se pretende fazer sobre determinado assunto. Indicam os meios e as formas utilizadas para alcançar os objetivos propostos pela organização, são formuladas de forma ampla e proporcionam uma orientação para as decisões mais importantes e a formulação dos objetivos.

Segundo Lacombe (2005), dentre as políticas de Recursos Humanos tem-se:

- a) Política de Previsão: onde recrutar, em que condições e como recrutar, critérios de seleção de Recursos Humanos, padrões de qualidade para admitir, físicas, intelectuais, experiência, de que forma integrar novos colaboradores na organização;
- b) Política de aplicação: consiste nos requisitos básicos da força de trabalho, critérios de planejamento, plano de carreira, critérios de avaliação de qualidade e adequação de pessoas através da avaliação de desempenho;
- c) Política de manutenção: composto pelos critérios de remuneração, avaliação de cargo e salários de mercado, remuneração indireta, benefícios; formas de manter os colaboradores motivados, participativos e produtivos, preocupação quanto à higiene e segurança no desempenho das tarefas;
- d) Política de desenvolvimento: critérios de diagnóstico, preparação e reciclagem da força de trabalho, critérios para desenvolver os Recursos Humanos tanto a médio quanto em longo prazo e buscar condições para garantir saúde e excelência organizacional;
- e) Política de controle: tem por objetivo manter um banco de dados para fornecer informações sobre a força de trabalho disponível na organização e também critérios para auditoria.

2.1 RECRUTAMENTO

De acordo com Lodi (1992), o recrutamento consiste em procurar empregados que se adaptam à organização, a fim de preencher as vagas nas várias áreas e departamentos. Sendo um conceito essencialmente operacional.

Lodi (1992, p. 16) relata que “o recrutamento é um processo de procurar empregados. Esta procura se faz com base das requisições de pessoal emitida pelos supervisores, levando em conta os requisitos ou critérios de seleção adotados pela empresa e que constam das políticas de pessoal.”

Em termos de recrutamento, o mercado de trabalho é a fonte de onde fluem os candidatos ao preenchimento de vagas oferecidas pela empresa. A partir do planejamento, a função básica do recrutando é analisar as condições de mercado que vem logo a seguir da fase

de requisição dos recursos humanos, afirma Carvalho e Nascimento (1992).

Já Marras (2009), define o recrutamento como uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH ou administração de recursos humanos que tem por finalidade a captação de recursos internos e externos à organização objetivando um fortalecimento no seu atendimento aos clientes internos da empresa.

Lacombe (2005), afirma que quando se trata do aumento do quadro funcional, o órgão de recrutamento deve verificar se este aumento estava previsto ou não. E quando se trata de uma substituição deve-se verificar quem saiu ou irá sair da empresa, o seu salário e as suas razões de saída para que possa colocar outra pessoa no seu lugar.

2.1.1 Recrutamento interno

Segundo Marras (2009), o recrutamento interno é aquele que favorece os próprios recursos da empresa, ou seja, a divulgação das vagas é informada por meio de comunicação, por meio de cartazes nos murais da empresa com as características exigidas pelo cargo.

Conforme Carvalho e Nascimento (2004), essencialmente o recrutamento interno consiste em movimentar o quadro de pessoal da própria organização envolvendo, entretanto a transferência de empregados, promoções de colaboradores, programas de desenvolvimento de recursos humanos e planos de carreira funcional.

Vale ressaltar que os funcionários atuais da organização são os candidatos prediletos para o recrutamento interno, pois faz com que a empresa tenha um plano de carreira, estabelecendo critérios bem definidos para promoção, transferências e informações sobre o desempenho dos funcionários, afirma Bitencourt (2010).

Para França (2007), existem algumas vantagens em utilizar o recrutamento interno, tais como: possuir um menor custo direto, sendo mais econômico em relação a tempo e investimento; conhecimento prévio sobre o perfil do desempenho do candidato; estimular a preparação para a promoção, promovendo medidas especiais de treinamento e criando um clima agradável de progresso profissional, melhorando assim a moral interna e demonstrando valorização do pessoal que já trabalha na empresa.

E o mesmo autor continua afirmando que há também algumas desvantagens como, por exemplo, requerer pessoas muito bem preparadas e que conheçam muito bem todas as áreas da empresa, não aproveitando o elemento externo, e há uma manutenção do status que, reduz a possibilidade de inovações e novas ideias na empresa.

2.1.2 Recrutamento externo

Para Marras (2009), o recrutamento externo busca os recursos humanos no mercado de trabalho, objetivando as necessidades do quadro funcional da empresa. Podendo ser dividido em duas variáveis a de tempo e de custo. Sendo que, a variável de tempo é aquela que determina a exigência temporal solicitada pela área solicitante da vaga. Já a variável de custo tem como objetivo disponibilidade financeira para iniciar processo de recrutamento e seleção.

Para que a empresa tenha sucesso no processo de recrutamento externo, as pessoas responsáveis pelo recrutamento devem se preocupar como esta o conceito da organização no mercado de trabalho, pois cada vez mais talentos escolhem onde querem trabalhar de acordo com sua identificação através dos valores e as políticas oferecidas pela empresa relata Bitencourt (2010).

Conforme Marras (2009) e Bitencourt (2010), existem diversas técnicas de divulgação de recrutamento externo, das quais podem ser citadas: anúncios em jornais, revistas, rádios e outras mídias; cartazes e divulgações na portaria da empresa ou murais de escolas técnicas, universidades; indicações, agências de emprego. Que na qual devesse constatar nestes meios de divulgação os requisitos necessários para a vaga desejada.

De acordo com França (2007), o recrutamento externo tem vantagens que devem ser consideradas, levando-se em conta o contexto em que a empresa esta inserida naquele momento, podendo apresentar vantagens em relação à possibilidade de inclusão de novas personalidades e talentos, de inovação da composição das equipes de trabalho e da atualização no estilo e nas tendências de mercado.

Para Chiavenato (1999), existem algumas desvantagens como, por exemplo: afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários, reduzindo a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidades a estranhos, e também requer aplicação de técnicas seletivas para escolha dos candidatos externos gerando custos, no qual faz com que demore a escolha certa ao cargo certo.

“Nas empresas com períodos de rápidas mudanças, o recrutamento externo torna-se fundamental, pois apresenta-se como importante alternativa para introduzir novas ideias e atitudes na organização” afirma França (2007, p. 33).

2.1.3 Recrutamento misto

Para Caetano e Vala (2002), o recrutamento misto apresenta-se como alternativa para ultrapassar as desvantagens de optar apenas por recrutamento interno ou externo. Esse recrutamento pode se fazer mediante varias formas de entre as quais destacam-se:

- a) as vagas disponíveis ficam divididas entre os funcionários que já fazem parte do grupo da empresa e os candidatos externos que se encontrar fora da empresa;
- b) primeiramente faz-se o recrutamento interno e caso a vaga não for preenchida então recruta candidato externo;
- c) tanto os internos como os externos tem as mesmas oportunidades sendo que a avaliação de todos os candidatos é efetuada em gabinetes externos a organização para que a avaliação não sofra influencia.

2.2 SELEÇÃO

Chiavenato (2004, p. 185) descreve que:

Há um ditado popular que diz que a seleção constitui a escolha do homem certo para o lugar certo. A seleção é um processo de comparação de duas variáveis: de um lado, os requisitos do cargo a ser preenchido (requisitos que o cargo exige de seus ocupantes) e, de outro lado, o perfil das características dos candidatos que se apresentam. A primeira variável é fornecida pela descrição e análise do cargo, enquanto a segunda é obtida por meio de aplicação das técnicas de seleção.

Já Marras (2009), conceitua seleção de pessoal como sendo uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH, que tem por objetivo escolher candidatos a emprego recebido pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa. Conforme Ferreira (1979) há técnicas, métodos e recursos diversos para selecionar pessoas. Essa seleção, entretanto, deve partir da ideia básica de que os seres humanos constituem um importante fator em todos os grupamentos sociais onde cada indivíduo possa ter uma vida completa.

A seleção de candidatos realmente aptos será, também, a maior garantia do êxito para os posteriores cursos de treinamento, indica Ferreira (1979).

2.2.1 Tipos de testes de seleção

Segundo Bitencourt (2010), para ajudar na seleção dos candidatos existem alguns testes que podem ser aplicados.

Tendo como avaliação psicológica que visa identificar o nível mental, o e os diversos traços determinados pelo caráter e pelo temperamento, que só pode ser conduzida por um psicólogo conforme Bitencourt (2010). Já Pontes (1988, p. 103) conceitua:

características individuais do candidato, em relação aos requisitos do cargo. Os testes psicológicos são utilizados para avaliar o potencial intelectual (inteligência), aptidões (atenção concentrada, memória visual, aptidão mecânica), personalidade (caráter, temperamento, equilíbrio emocional, frustrações, ansiedade), etc.

Conforme Marras (2009), os testes psicológicos podem ser divididos em testes de aptidão que buscam avaliar características naturais dos candidatos e os testes de personalidade, ou seja, conhecer o perfil comportamental de cada indivíduo.

De acordo com Bitencourt (2010), as provas práticas: simulação sobre atividades efetuadas no decorrer do dia a dia exigidas pela vaga. O mesmo autor ressalta que teste de conhecimento mede o nível de conhecimento teórico que o candidato possui sobre um determinado assunto.

Para Pontes (1988), os testes de conhecimento avaliam o grau de conhecimento de habilidades do candidato que adquiriu no decorrer dos estudos ou não prática diária. Podendo ser aplicada de forma escrita ou oral.

Há também os testes orais que são basicamente aplicados a candidatos que irão lidar com o público (vendedores, atendentes) e nestes testes também estão presentes os testes de conhecimento e de personalidade, afirma Carvalho e Nascimento (2004).

De acordo com Marras (2009), o teste situacional tem como objetivo avaliar em certas situações práticas do dia a dia do trabalho fazendo com que colocar o candidato frente a uma situação problemática do dia a dia para avaliar a sua rapidez e eficácia na tomada de decisão.

Segundo Lacombe (2005), os testes técnico-profissionais geralmente são utilizados em candidatos em nível intermediário para baixo e para profissionais de início de carreira.

2.2.2 Métodos de entrevista

Conforme França (2007), as entrevistas podem ser utilizadas em vários momentos no

processo seletivo. Como entrevistas de triagem, que verificam aspectos mais evidentes, que são determinantes para a ocupação do cargo.

De acordo com Marras (2009), a entrevista tem como objetivo coletar dados e informações dos candidatos a emprego. Atualmente sendo considerados como das mais importantes e eficazes. A entrevista de seleção pode ser estruturada, cujo processo baseia-se num método planejado, como proceder ao longo do tempo da entrevista, compreende todas as questões que serão colocadas aos candidatos.

Continua que, também é utilizada a entrevista não estruturada que não utiliza nenhum planejamento prévio de detalhes individuais. Busca as informações decorrentes ao encontro deixando o rumo da entrevista ao sabor dos acontecimentos e do momento. Tendo como principal vantagem, coletar informações distintas de cada candidato não precisando se preocupar com padrões.

Segundo Bitencourt (2010) existe também a entrevista situacional, que apresenta ao candidato, situações reais do dia a dia do cargo, informando como iria reagir ou resolveria a situação.

A entrevista pode aprofundar-se na pesquisa sobre os dados do candidato. Devendo levar em consideração a realizações de questões semiestruturadas que devem ser apresentadas no decorrer do diálogo entre entrevistador e entrevistado. Podendo permitir a iniciativa do candidato, assim o entrevistador deverá se manter preparado, para coletar o máximo de informações possíveis sobre os candidatos, garantindo assim uma boa entrevista e um ótimo aproveitamento, relata França (2007).

O autor reforça que a entrevista deve se suceder em um ambiente com boa iluminação, agradável, com poucos ruídos para que o candidato possa se manter concentrado e o entrevistador ter um melhor aproveitamento da coleta de dados e informações sobre o candidato. E justamente para que o candidato tenha uma visão positiva da organização da empresa.

2.2.3 Processo de seleção

De acordo com Chiavenato (2006), é um processo composto de várias etapas ou fases sequencias pelas quais passam os candidatos. Inicialmente composto por técnicas mais simples e econômicas deixando para o final as técnicas mais caras e sofisticadas. Entre as principais alternativas de processos de seleção estão: a) seleção de estágio único é a

abordagem em que as decisões são baseadas nos resultados de uma única técnica de seleção podendo ser uma entrevista ou até mesmo uma prova de conhecimentos. Consiste no método mais simples e imperfeito de seleção de pessoal; b) seleção sequencial de dois estágios de decisão é o processo utilizado quando as informações colhidas durante o primeiro estágio são insuficientes para uma decisão definitiva entre aceitar e rejeitar um candidato. Tem como objetivo melhorar a eficiência do programa de seleção por meio de um plano sequencial o qual permite ao tomador de decisão continuar testando o candidato por meio de outra técnica seletiva; c) seleção sequencial de três estágios de decisão consiste num processo de seleção que envolve uma sequência de três decisões tomadas com base em três técnicas de seleção; d) seleção sequencial de quatro ou mais estágios de decisão envolve o maior número de técnicas seletivas.

2.2.4 Decisão de seleção

Conforme Bitencourt (2010 p.88), “a escolha do candidato a ser contratado requer uma análise sistemática de todas as informações colhidas durante a fase de seleção”.

De acordo com Marras (2009), qualquer um dos candidatos selecionados para a entrevista técnica com o requisitante que tem o papel de transferir para este a decisão final que permitir que ele possa entre os indicados ocupar a nova vaga de trabalho.

Assim, para que se tenha a aprovação de um candidato em uma empresa dependerá de diversos fatores, dentre eles, o número de candidatos que concorrem à vaga, os requisitos e a experiências desejáveis, também a verificação das rotinas da administração de pessoal, investimento disponível para a execução do processo, relação entre o candidato selecionado com os demais funcionários e observar o comportamento do indivíduo durante a entrevista, faz com que se tenha uma previsão de como ele vai suceder as tarefas, relata França (2007).

3 MÉTODO

Este estudo utilizou a pesquisa exploratória, que para Mattar (2001) visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. É apropriada para o início da investigação. Quando a familiaridade, os conhecimentos por parte do pesquisador são, poucos ou inexistentes.

Serão utilizados dados secundários, através da pesquisa bibliográfica. Mattar (2001)

conceitua os dados secundários como sendo aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados estando à disposição dos interessados.

A coleta de dados será através de questionários com perguntas abertas, sendo analisada de forma qualitativa, a qual caracteriza-se pela ausência da estatística no processo de análise do problema. Será aplicado na Loja de Materiais de Construção, localizada no Centro de Marechal Cândido Rondon – PR.

A empresa conta atualmente com 8 colaboradores, sendo destes um responsável pela área de Recursos Humanos. Como este estudo visa conhecer o processo de recrutamento e seleção na Loja, foi aplicado um questionário apenas para a pessoa responsável pelo setor de Recursos Humanos.

Neste estudo foi utilizado o Corte transversal, na qual os dados foram coletados em apenas um determinado momento.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Loja de Materiais de Construção conta com um responsável pela área de Recursos Humanos, ao qual foi aplicado um questionário para verificar o processo de Recrutamento e Seleção realizado.

O objetivo do questionário era verificar se o responsável da área de Recursos Humanos possui conhecimento sobre a área de Recursos Humanos, quais são as atividades realizadas no setor, os meios utilizados nas divulgações das vagas, de que maneira são recrutados os candidatos externos, se a Loja realiza o recrutamento interno e de que maneira é feito, de que maneira é feita a seleção dos candidatos. Se for realizado algum tipo de teste de seleção e se ao realizar a entrevista o entrevistador possui um planejamento prévio ou faz de forma não estruturada.

Ao ser questionado sobre o conhecimento que possui sobre a área de Recursos Humanos o responsável pelo setor respondeu que “a área de recursos humanos é responsável pela contratação de novos funcionários, demissão ou elevação de cargo”. Segundo Maximiano (2004), a função de recursos humanos, tem como objetivos encontrar, atrair e manter as pessoas de que a organização necessita. Isso envolve atividades que começam antes de uma pessoa ser empregada na organização e vão até depois que a pessoa se desliga.

Sendo questionado sobre as atividades realizadas na área, a resposta foi “Contratação até a demissão de um funcionário”. Marras (2009) define o Recursos Humanos como uma

atividade de responsabilidade do sistema de ARH que tem por finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente à organização objetivando um fortalecimento no seu atendimento aos clientes internos da empresa.

Questionado sobre os meios utilizados nas divulgações das vagas, respondeu que “Utiliza-se dos serviços, da agência do trabalhador, também em divulgações na rádio da cidade de Marechal Cândido Rondon e anúncios anexados na porta da empresa”. O mercado de trabalho é a fonte de onde fluem os candidatos ao preenchimento de vagas oferecidas pela empresa. A partir do planejamento, a função básica do recrutando é analisar as condições de mercado que vem logo a seguir da fase de requisição dos recursos humanos, afirma Carvalho e Nascimento (1992).

Outra pergunta foi verificar a maneira como são recrutados os candidatos externos, onde respondeu que “Busca de candidatos na sociedade”. Conforme Marras (2009), e Bitencourt (2010), existem diversas técnicas de divulgação de recrutamento externo, das quais podem ser citadas: anúncios em jornais, revistas, rádios e outras mídias; cartazes e divulgações na portaria da empresa ou murais de escolas técnicas, universidades; indicações, agências de emprego. Que na qual devesse constatar nestes meios de divulgação os requisitos necessários para a vaga desejada.

Questionado sobre a existência ou não do recrutamento interno, caso exista, de que maneira é realizado, respondeu que “Sim, quando tem um funcionário apto para ocupar um cargo mais elevado”. Conforme Carvalho e Nascimento (2004), essencialmente o recrutamento interno consiste em movimentar o quadro de pessoal da própria organização envolvendo, entretanto a transferência de empregados, promoções de colaboradores, programas de desenvolvimento de recursos humanos e planos de carreira funcional.

Perguntado sobre a maneira como é feita a seleção, relatou que “É utilizada a técnica da entrevista, juntamente com os proprietários”. De acordo com Marras (2009) a entrevista tem como objetivo coletar dados e informações dos candidatos a emprego. Atualmente sendo considerados como das mais importantes e eficazes.

Também foi questionado se é feito algum teste de seleção, onde respondeu que “não”. Conforme Marras (2009) os testes psicológicos podem ser divididos em testes de aptidão que buscam avaliar características naturais dos candidatos e os testes de personalidade, ou seja, conhecer o perfil comportamental de cada indivíduo.

Outra questão era verificar se ao realizar a entrevista o entrevistador possui um planejamento prévio ou faz de forma não estruturada, obtendo como resposta “forma

impulsiva”. De acordo com Marras (2009), a entrevista de seleção pode ser estruturada, cujo processo baseia-se num método planejado, como proceder ao longo do tempo da entrevista, compreende todas as questões que serão colocadas aos candidatos.

E o mesmo autor afirma que também é utilizada a entrevista não estruturada que não utiliza nenhum planejamento prévio de detalhes individuais. Busca as informações decorrentes ao encontro deixando o rumo da entrevista ao sabor dos acontecimentos e do momento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao aplicar o questionário ao responsável pela área de Recursos Humanos, verificou-se que a empresa realiza o processo de recrutamento e seleção de maneira aleatória sem se ater à modelos específicos. Não tendo um controle dos candidatos, um banco de dados, o que prejudica o entrevistador na hora de comparar candidatos, perdendo a qualidade da entrevista.

Para obter mais informações dos candidatos seria interessante aplicar alguns testes, pois mostra alguns pontos que o entrevistado não deixa transparecer em uma conversa com o entrevistador. Segundo Bitencourt (2010) para ajudar na seleção dos candidatos existem alguns testes que podem ser aplicados.

Tendo como avaliação psicológica que visa identificar o nível mental, e os diversos traços determinados pelo caráter e pelo temperamento, que só pode ser conduzida por um psicólogo conforme Bitencourt (2010).

Já Pontes (1988, p. 103) relata “características individuais do candidato, em relação aos requisitos do cargo. Os testes psicológicos são utilizados para avaliar o potencial intelectual (inteligência), aptidões (atenção concentrada, memória visual, aptidão mecânica), personalidade (caráter, temperamento, equilíbrio emocional, frustrações, ansiedade) etc.”

Sendo assim, sugere-se que a organização em estudo adote técnicas de recrutamento e seleção que possam trazer um resultado mais efetivo nesse processo.

Sugere-se que sejam utilizados os recrutamentos internos quando á uma vaga que possa ser ocupada por uma pessoa que já atua na empresa, o recrutamento externo, quando o objetivo é trazer uma pessoa nova para a organização, trazer novos conceitos novas ideias para a empresa, e utilizar o recrutamento misto que neste caso a empresa poderá analisar os candidatos internos e externos, verificando qual será a melhor opção para o momento.

Tendo também como sugestões para a empresa os tipos de testes de seleção, os métodos de entrevista, o processo de seleção, e as decisões de seleção.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2010.

ARANTES, Nélcio. **Sistemas de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1994.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Metodologia científica: uma guia para iniciação científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Desenvolvimento de Recursos Humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1990.

CARVALHO, Antonio Vieira; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Como transformar RH (de um centro de despesa) em um centro de lucro**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.

FERREIRA, Paulo Pinto. **Administração de pessoal: relações industriais**. São Paulo: Atlas, 1979.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH**. São Paulo: Atlas S.A, 2007.

LACOMBE, **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LODI, João Bosco. **Recrutamento de pessoal**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1992.

MARQUES, Sérgio Carlos do Carmo. **Manual de prática trabalhista: na admissão e demissão de empregados**. São Paulo: AFT Editores Ltda, 1993.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos do operacional ao estratégico**. São Paulo: Saraiva 2009.

MATTAR, Fauze Najid. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2008.

DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGOS NO SETOR DE ROTINAS TRABALHISTAS DE UMA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA

LANHI, Mariza
BLACK, Simone
PEREIRA, Adriani

RESUMO

Neste trabalho será possível através da Análise e Descrição de Cargos detalhar as atribuições dos cargos de Assistente de Recursos Humanos e Auxiliar de Recursos Humanos, e propor a utilização de uma descrição de cargos bem elaborada principalmente nos processos de recrutamento, e seleção, e avaliações desempenho na empresa. Sendo também de grande serventia, para as demais atividades dos setores de Recursos Humanos como, por exemplo, segurança do trabalho, treinamento, saúde ocupacional, cargos e salários, sendo que os mesmos baseiam-se nas informações obtidas pela descrição de cargos. Notou-se a necessidade de uma proposta de descrição de cargos, pois a suposta descrição existente é muito simples, falta informações e deixa a desejar. Sendo assim através de algumas ferramentas será possível elaborar uma nova descrição de cargos. Tendo em vista que esta prática afetará de forma positiva todos os envolvidos e promovendo a melhoria continua da organização.

PALAVRAS-CHAVE: análise de cargo; gestão de pessoas; organização.

1 INTRODUÇÃO

O trabalho desenvolvido a seguir irá descrever e analisar os cargos de auxiliar de rotinas trabalhistas e analista de rotinas trabalhistas no de setor rotinas trabalhistas de uma indústria do ramo farmacêutico. Escrever e analisar um cargo é muito importante para a área de Recursos Humanos de todas as empresas, pois através dela é possível entender e localizar as atividades e responsabilidades de cada ocupante do cargo analisado no organograma da empresa, alcançando assim o objetivo da organização e do colaborador.

A descrição de cargo estabelece o conteúdo e a tarefa a ser executada, quando será executada, por quem será executada, com qual frequência será executada e qual a sua posição hierárquica. A descrição e análise dos cargos têm o intuito de detalhar o que o cargo exige em termos de habilidades, conhecimentos e capacidades para que possam ser desempenhadas as funções. Através dela também é possível ajudar o setor de recrutamento e seleção, o setor de

treinamento, o setor de segurança do trabalho, o setor de saúde ocupacional e também nas avaliações de desempenho.

De fato a descrição e análise de cargos bem realizada ajudará a empresa a melhorar nas atividades dos setores de Recursos Humanos, pois terá traçado de forma clara e objetiva as exigências e necessidades dos cargos. E como consequência trará melhores resultados para a organização e para os colaboradores. No entanto, a descrição e análise de cargos são realmente importantes para uma organização?

2 GESTÃO DE PESSOAS

O conceito de gestão de pessoas diz a respeito da arte de administrar os comportamentos internos presente nas organizações e da potencialização do capital humano, sendo uma ferramenta fundamental para ajudar a organização atingir seus objetivos empresariais e aos colaboradores seus objetivos profissionais.

Conforme Chiavenato (1998), a gestão de pessoas demonstra como as organizações procuram lidar com as pessoas que trabalham em conjunto na era da informação. Não os vendo apenas como recursos organizacionais, mas como seres inteligentes e proativos, dotados de habilidades e de conhecimentos que ajudam a administrar os demais recursos organizacionais. Não se trata mais de administrar pessoas, mas de administrar com as pessoas.

Segundo Chiavenato (1999, p. 98),

O contexto em que se situa a Gestão de Pessoas é representado pelas organizações e pelas pessoas. Em resumo, as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. E para as pessoas, as organizações constituem o meio pelo qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais jamais poderiam ser alcançados apenas por meio de esforço pessoal isolado. As organizações surgem para aproveitar a sinergia dos esforços de várias pessoas que trabalham em conjunto.

As organizações só existem porque as pessoas fazem parte delas, assim criando uma relação de dependência de ambas as partes na qual os benefícios são recíprocos. Recentemente os empregados estão sendo tratados como parceiros das organizações, pois são fornecedores de seus conhecimentos, habilidades e atitudes, deste modo construindo o capital intelectual. A partir deste princípio surge a necessidade de Administrar os Recursos Humanos, trazendo um conjunto de práticas necessárias para o desenvolvimento de cada colaborador, de certa forma alinhando com os objetivos organizacionais.

2.1 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGOS

O cargo é a nomenclatura utilizada para descrever todas as atividades exercidas por um ocupante. Todo cargo tem uma posição no organograma organizacional definindo o nível de hierarquia e as atividades, deveres e responsabilidades que devem ser executadas.

“Cargo é um conjunto de atribuições de natureza e requisitos semelhantes e que têm responsabilidades específicas a serem praticadas pelo seu ocupante (do cargo)” (LACOMBE, 2004, p. 46).

Um cargo “pode ser descrito como uma unidade da organização que consiste em um grupo de deveres e responsabilidades que o tornam separado e distinto dos outros cargos. Os deveres e responsabilidade de um cargo pertence ao empregado que desempenha o cargo, e proporcionam os meios pelos quais os empregados contribuem para o alcance dos objetivos de uma organização”. (CHIAVENATO, 1998, p. 302).

Segundo Griffin (2006, p. 135),

A estrutura de cargos é um recurso importante para melhorar o desempenho dos funcionários. É por meio dela que as organizações definem e hierarquizam os cargos. Se, conforme veremos, uma boa estrutura de cargos pode influenciar positivamente a motivação, o desempenho e a satisfação com o trabalho dos que ocupam, uma estrutura mal feita tende prejudicar a motivação, o desempenho e a satisfação com o trabalho.

Portanto, pode-se dizer que cargo é um conjunto de atividades e obrigações que o ocupante do cargo deve realizar e qual a sua importância dentro do organograma organizacional.

Descrever um cargo é especificar o que o ocupante faz, por que faz, como faz, qual a periodicidade que faz definindo assim a importância e as responsabilidades atribuídas ao cargo.

Segundo, Chiavenato (1998, p. 301),

A descrição de cargos é um processo que consiste em enumerar as tarefas ou atribuições que compõem um cargo e que o tornam distinto de todos os outros cargos existentes na organização. A descrição de cargos é o detalhamento das atribuições ou tarefas do cargo (o que o ocupante faz), a periodicidade da execução (quando faz), métodos empregados para a execução dessas atribuições ou tarefas (como faz), os objetivos do cargo (por que faz) é basicamente um levantamento escrito dos principais aspectos significativos do cargo e dos deveres e responsabilidades envolvidas.

Descrição de cargos é uma definição escrita do que o ocupante do cargo faz, como ele faz e em que condições o cargo é desempenhado. Esse conceito é utilizado para definir as especificações do cargo, a qual relaciona os conhecimentos, habilidades e capacidades necessárias ao desempenho satisfatório do cargo.

No entanto descrição de cargos nada mais é que o detalhamento das tarefas que o ocupante do cargo realiza.

A análise de cargos se preocupa em verificar as atribuições do cargo e o perfil profissional que ele necessita para ocupá-lo. A análise de cargos concentra-se em quatro áreas de requisitos aplicadas a qualquer tipo e/ou nível de cargo. Conforme Tachizawa (2006) há quatro requisitos que devem ser levados em consideração na análise dos cargos:

- a) Requisitos mentais: são considerados os requisitos mentais que o ocupante do cargo seja desempenhado de forma adequada. Entre os requisitos estão: conhecimentos teóricos e/ou práticos, iniciativa, adaptabilidade, aptidões, experiências anteriores e instrução essencial.
- b) Requisitos físicos: desgaste físico imposto ao ocupante do cargo em decorrência de tensões, movimentos ou posições assumidas. Ex: esforço físico, concentração visual e habilidades
- c) Responsabilidades envolvidas: Determina as exigências impostas ao ocupante do cargo para impedir danos a produção, ao patrimônio e a imagem da empresa. Ex: responsabilidades por erros, por supervisão, por valores, por contatos, por ferramentas e equipamentos por danos confidenciais.
- d) Condições de trabalho: Determina o ambiente onde é desenvolvido o trabalho e os riscos a que está submetido o ocupante do cargo. Ex: ambiente de trabalho, riscos.

Segundo Chiavenato (2002), a análise de cargos é uma informação a respeito do que o ocupante do cargo faz e os conhecimentos, habilidades e capacidades que ele precisa ter para desempenhar o cargo adequadamente.

É de suma importância a análise de cargos, pois é através dessa análise que será avaliado o profissional a ser contratado para assumir o cargo e é muito importante mantê-lo sempre atualizado porque o cargo pode não mudar, mais devido ao mercado estar altamente competitivo, a empresa pode perder profissionais qualificados devido ao fato do cargo não oferecer atrativos como o da concorrência. Este instrumento também poderá ser utilizado para o recrutamento e seleção, e avaliação de desempenho.

2.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O começo do processo de recrutamento consiste na atração de candidatos, devido à necessidade identificada de pessoal na empresa. Sendo escolhidos para uma possível

contratação. A descrição de cargos serve para identificar o perfil do cargo e do candidato, ou seja, recrutar e selecionar o candidato mais apto à vaga.

“Recrutamento de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH que tem por finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente à organização objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa” (MARRAS, 2000, p. 69).

Para Snell e Bohlander (2009, p. 126),

Antes de encontrar funcionários capazes para uma empresa os recrutadores precisam conhecer as especificações de cargo para as posições que eles devem preencher. Especificação de cargo consiste na declaração dos conhecimentos, habilidades e capacidades, exigidos da pessoa que executa o trabalho.

A seleção tem por finalidade escolher a partir de critérios estabelecidos pela descrição de cargos, candidatos para atender as necessidades da empresa empregando-o na função em que o perfil é corresponde à vaga disponibilizada. Quando a seleção é realizada sem seguir critérios ou definição de perfil, a entrevista deixa a desejar, pois o entrevistador não explora todas as informações necessárias. “Além das especificações, gerentes e supervisores usam descrições de cargo para selecionar e orientar funcionário. Descrição de cargo é uma declaração de suas tarefas, deveres e responsabilidades” (SNELL; BOHLANDER, 2009, p. 127).

Para Marras, (2011, p. 65), “seleção de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de Administração de Recursos Humanos que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebido pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa.”

2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Em um primeiro momento a avaliação de desempenho pode parecer que sua utilidade serve apenas para mensurar se o colaborador está ou não fazendo um bom trabalho, mas na realidade é a ferramenta mais versátil que os gerentes dispõem. Seus objetivos principais são a adequação do indivíduo ao cargo, identificação de necessidade de treinamento, incentivo salarial, melhoria de relacionamento interpessoal, feedback ao colaborador, decisões sobre transferências, dispensas e promoções.

A descrição de cargos encontra a sua importância também para a avaliação de desempenho, no que se trata de identificação de necessidade ou obrigatoriedade de aperfeiçoamento do colaborador. Cada empregado deve ter total conhecimento da sua avaliação para que possa manter e desenvolver seus pontos fortes e corrigir seus pontos fracos, a fim de readequar seu potencial profissional. Segundo Marras (2000), avaliação de desempenho é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos (conhecimentos, metas, habilidades, etc.).

“A Avaliação de desempenho pode ser definida como um processo que geralmente é fornecido anualmente por um supervisor para o subordinado, projetado para ajudar os funcionários a compreenderem suas funções, seus objetivos, suas expectativas e o sucesso em seu desempenho” (SNELL, BOHLANDER, 2009, p. 298).

Conforme Tachizawa (2006), a avaliação se não for bem conduzida pode causar transtornos na organização. As distorções mais frequentes são:

- a) Leniência: refere à excessiva tolerância a determinado caso, ou seja, é o popular “panos quentes”;
- b) Efeitos de halo: trata-se da interferência e/ou influencia causada devido à simpatia ou antipatia que o avaliador tem pela pessoa que está sendo avaliada. Assim quando o empregado é mal visto pelo avaliador pode ter um mau resultado, ou no caso dos que são bem vistos podem acabar recebendo um bom resultado;
- c) Falsidade: é a ocultação ou distorção proposital de informações sobre o julgamento do avaliado, com intuito de prejudicá-lo ou beneficiá-lo;
- d) Obstáculos políticos: o avaliador deseja manter uma boa imagem, ou ficar bem com algum superior de um setor, visando valorizar os vínculos;
- e) Obstáculos interpessoais: quando o avaliador se deixa levar por simpatias ou antipatias, não conseguindo distinguir o lado profissional do lado pessoal do avaliado;
- f) Diferentes graus de rigor: está na diferenciação dos critérios utilizados pelos avaliadores, onde os graus de rigor podem depender de cada pessoa.

Portanto, a melhor forma de aplicar uma avaliação de desempenho é necessário submeter todos os avaliadores a um treinamento antes da aplicação, para evitar possíveis falhas na apuração dos resultados.

3 MÉTODO

Este estudo foi desenvolvido através de pesquisa bibliográfica, pesquisa descritiva, estudo de caso e documental.

Nesse sentido, Köche (2006, p.122) reforça o aspecto do objetivo da pesquisa bibliográfica: “conhecer e analisar as principais contribuições teóricas existentes sobre um determinado tema ou problema, tornando-se instrumento indispensável a qualquer tipo de pesquisa”.

Fachin (2001, p.125) chama a atenção para a importância da pesquisa bibliográfica ao afirmar que “[...] é a base para as demais pesquisas e pode-se dizer que é uma constante na vida de quem se propõe a estudar”.

A pesquisa descritiva, segundo Cruz (2009, p.70) diz respeito a:

Descrição das características de determinada população. Sua principal característica está no uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionário e observação sistemática. Seu objetivo principal é estudar as características de determinados grupos, ou seja, a distribuição por faixa etária, sexo, nível de escolaridade, classe social, discriminação racial. Esse tipo de pesquisa também se aplica ao levantamento de opiniões, atitudes e crenças de uma população ou segmento dela.

De acordo com Cruz (2009), o estudo de caso caracteriza-se pelo estudo de fenômenos, e contribui para compreendermos os fatos ocorridos e nos permite um amplo e detalhado conhecimento do caso.

Segundo Cruz (2009, p. 67), a pesquisa descritiva,

Trata-se de um estudo profundo, exaustivo e detalhado de uma unidade de interesse, que pode ser único ou múltiplo, e a unidade de análise pode ser uma ou mais pessoas, família(s), produto(s), escola(s), ou unidade(s) da escola, um órgão público, ou mesmo um país ou vários países. Não permite generalizações e só tem validade para o universo a ser estudado.

“Para a coleta de dados foi utilizada a pesquisa documental que se caracteriza pela coleta, classificação, seleção e utilização de documentos primários (cartas, atas, registros etc.), ou seja, documentos que não sofreram nenhum tratamento científico e servirão de fonte para coleta de dados.” (CRUZ, 2009, p. 71).

No entendimento de Fachin (2006, p. 146) “inclui também a informação oral ou visualizada independente do suporte, podendo ser sob forma de texto, imagens, sons, sinais em papel/madeira/pedra, gravações, pinturas”.

Também foi utilizado como instrumento de coleta de dados a aplicação de questionários, sendo um para o cargo de auxiliar de rotinas trabalhistas e outro para o cargo de analista de rotinas trabalhistas, no mês de Junho de 2014.

De acordo com Cruz (2009, p. 122) “questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

“Questionário, lista de questões ou perguntas de uma prova ou de uma pesquisa” (MATTOS, 2001, p. 442).

Conforme Cruz (2009), o questionário apresenta vantagens e desvantagens. As vantagens estão: na economia de tempo, obtenção de grande número de dados; o alcance de maior número de pessoas simultaneamente; a abrangência de uma área geográfica mais ampla; a economia de pessoal, tanto em treinamento quanto em trabalho de campo; a obtenção de respostas mais rápidas e mais precisas; maior liberdade nas respostas; mais segurança, pelo fato de as respostas não serem identificadas; menos riscos de distorção, por não haver influência do pesquisador; mais tempo para responder e em hora mais propícia; maior uniformidade na avaliação por ser impessoal o instrumento. Entre as vantagens estão: a pequena porcentagem dos questionários que voltam o grande número de perguntas sem respostas; não pode ser aplicado a pessoas analfabetas; a dificuldade de compreensão; a falta de leitura de todas as perguntas; e a devolução tardia.

Tendo em vista que as ferramentas utilizadas nesse estudo nos permitiram coletar dados e informações, e através de suas técnicas será possível satisfazer as necessidades levantadas e contribuir para uma possível resolução do problema.

A população da pesquisa do estudo envolveu todos os colaboradores que desempenham suas atividades no setor de Rotinas Trabalhista, totalizando nove colaboradores.

O corte da pesquisa foi o transversal, ou seja, sendo feito em um único momento no mês de Junho de 2014.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A empresa em estudo entregou, quando solicitado, documentos para análise do que declaravam ser a Descrição dos Cargos em foco, auxiliar de rotinas trabalhistas e o analista de rotinas trabalhista.

Porém, essas supostas Descrições de Cargos eram muito simplificadas, tendo apenas quatro linhas e um parágrafo. Quando confrontadas à luz de estudos a respeito, por meio de bibliografias especializadas como Chiavenato (1992), Snell; Bohlander (2009) e Marras (2011) foi notória a falta de informações relevantes para que se pudesse realmente ter uma Descrição de Cargos como o documento apresentado pretendia. A partir dessa análise primária, percebeu-se a necessidade de se fazer um questionário para o levantamento adequado dos requisitos necessários para cada um dos cargos em estudo. O mesmo questionário foi aplicado aos nove colaboradores, sendo que três ocupantes do cargo de auxiliar e seis ocupantes do cargo de analista de rotinas trabalhista.

Sendo perguntados os seguintes itens: deveres, qualificações profissionais, equipamentos utilizados, responsabilidades do cargo, contatos internos e externos, se exerce e/ou recebe supervisão, tomada de decisões, experiências, condições de trabalho e requisitos exigidos pelo cargo. Através dos dados questionados e respondidos pelos colaboradores, foram elaboradas as descrições, utilizando os seguintes itens: Identificação do colaborador, Missão (Descrição Sumária), descrição detalhada das principais atribuições, responsabilidades, formação e experiência, cursos e treinamentos obrigatórios, cursos e treinamentos desejáveis, habilidades obrigatórias, habilidades desejáveis, responsabilidades por equipamentos e máquinas condições de trabalho e riscos de acidentes e/ou doenças. Possibilitando assim a elaboração clara das descrições dos cargos.

Depois que os questionários foram entregues, as respostas foram analisadas e compiladas para que fosse formada a Descrição dos Cargos analisados. A seguir são apresentados as Descrições de Cargos, primeiro para Auxiliar de Rotinas Trabalhistas e na sequência para Analista de Rotinas Trabalhistas.

Para o cargo de Auxiliar de Rotinas Trabalho propondo assim um modelo de descrição de cargo.

LOGO EMPRESA		DESCRIÇÃO DE CARGO	
1. Identificação			
Título do Cargo, registrado na CTPS. Auxiliar de Rotinas Trabalhistas		Nomenclatura da Função: Auxiliar Administrativo	Data:
Nome do Ocupante:		CBO: 4110-05	Código Crachá:
Setor: Rotinas Trabalhistas		Nome do Superior Imediato:	

2. Missão do cargo (descrição sumária):

- Auxiliar nas atividades dos processos de rotinas trabalhistas, que envolvem admissão, demissão, cartão ponto, folha de pagamento, confecção de crachás;
- Análise e arquivo de documentos;
- Elaboração de relatórios e planilhas;
- Planos de cargos e salários e demais tarefas relacionadas.

3. Descrição detalhada das principais atribuições do cargo:

- Atendimento ao público interno e externo (via e-mail, telefone e balcão);
- Elaboração de relatórios diversos no sistema Microsiga;
- Verificação do funcionamento de crachás;
- Controle de notas fiscais de vale-transporte, vale-alimentação, cesta básica;
- Auxílio nos processos de admissão e demissão.

4. Responsabilidades

- Orientar e sanar as dúvidas dos colaboradores;
- Verificar o relatório antes do envio, a fim de evitar repassar informações sigilosas;
- Controlar o fluxo de entrada e saída dos colaboradores utilizando o sistema Honda;
- Acompanhar os pagamentos das notas fiscais;
- Realizar o preenchimento do cadastro de admissão corretamente e verificar todos os parâmetros para baixa do cadastro na demissão.

5. Formação e Experiência:

- Ensino superior cursando ou completo em Administração, Ciências Contábeis e tecnólogo em gestão de Recursos Humanos;
- Não exige experiência.

6. Cursos e Treinamentos Obrigatórios:

- Pacote Office Básico (Word, Excel, PowerPoint).

7. Cursos e Treinamentos desejáveis:

- Curso de Rotinas Trabalhistas;
- Conhecimento em Excel avançado;
- Curso de atendimento ao cliente e/ou relações interpessoais.

8. Habilidades Obrigatórias

- Demonstrar capacidade de comunicar-se assertivamente com colaboradores;
- Demonstrar responsabilidade;
- Habilidades de negociação de conflitos;
- Demonstrar conhecimento e habilidade no uso do Office básico;

9. Habilidades Desejáveis:

- Demonstrar flexibilidade aos horários;
- Adaptabilidade a mudanças;
- Demonstrar capacidade de trabalhar em equipe.

10. Responsabilidades por Equipamentos e Máquinas

- Computador;
- Impressora;
- Telefone.

11. Riscos de Acidentes e/ou Doenças

- LER
- Estresse
- DORT

Assinaturas:**Ocupante do Cargo:****Superior Imediato:**

Para o cargo de Analista de Rotinas Trabalhistas a descrição ficou como o apresentado a seguir.

LOGO EMPRESA		DESCRIÇÃO DE CARGO	
1. Identificação			
Título do Cargo, registrado na CTPS. Analista de Rotinas Trabalhistas		Nomenclatura da Função: Analista de Rotinas Trabalhistas	Data:
Nome do Ocupante:		CBO: 2521-05	Código Crachá:
Setor: Rotinas Trabalhistas		Nome do Superior Imediato:	

2. Missão do cargo (descrição sumária):

- Realizar a admissão e demissão de colaboradores;
- Calcular a folha de pagamento;
- Rescisão de contratos de trabalho;
- Pagamentos de impostos entre outros;
- Administrar o quadro de colaboradores;
- Analisar documentos administrativos, elaborar relatórios gerenciais de rotina;
- Lançar e conferir as atividades referentes ao registro de ponto e refeições;
- Atender aos clientes internos e externos.

3. Descrição detalhada das principais atribuições do cargo:

- Conduzir a elaboração e execução do fechamento da folha de pagamentos
- Orientar, verificar e monitorar os processos de conferência de rescisão, admissão, afastamentos e cartão ponto;
- Coordenar os auxiliares na execução de suas tarefas;

- Fornecer suporte técnico aos auxiliares;
- Envio de relatórios de turnover, absenteísmo e árvore de salários.
- Disponibilidade de dados do FGTS, INSS, CAGED, DIRF, DARF e RAIS para o órgão correspondente.

4. Responsabilidades

- Orientar e sanar as dúvidas dos colaboradores e auxiliares de rotinas trabalhistas;
- Elaboração e verificação dos relatórios antes do envio para os órgãos correspondentes;
- Lançamentos de descontos e proventos da folha de pagamento;
- Realizar rescisões e admissões.

5. Formação e Experiência:

- Ensino superior cursando ou completo em Administração, Ciências Contábeis e tecnólogo em gestão de Recursos Humanos;
- Experiência mínima de um ano na função.

6. Cursos e Treinamentos Obrigatórios:

- Pacote Office Básico (Word, Excel, PowerPoint);
- Curso de legislação trabalhista e previdenciário.

7. Cursos e Treinamentos desejáveis:

- Curso de Rotinas Trabalhistas;
- Conhecimento em Excel avançado;
- Curso de atendimento ao cliente e/ou relações interpessoais.

8. Habilidades Obrigatórias

- Demonstrar capacidade de comunicar-se assertivamente com colaboradores;
- Demonstrar capacidade de liderança;
- Demonstrar responsabilidade;
- Conhecimento geral em rotinas trabalhistas (férias, rescisão, admissão, folha de pagamento, RAIS, DARF, DIRF, CAGED).

9. Habilidades Desejáveis:

- Demonstrar flexibilidade aos horários;
- Adaptabilidade a mudanças;
- Assertividade;
- Demonstrar capacidade de trabalhar em equipe.

10. Responsabilidades por Equipamentos e Máquinas

- Computador;
- Impressora;
- Telefone.

11. Riscos de Acidentes e/ou Doenças

- LER
- DORT
- Estresse

Assinaturas:

Ocupante do Cargo:

Superior Imediato:

5 CONCLUSÃO

Foi de suma importância à elaboração da descrição e análise de cargos, pois ela afeta diretamente em vários procedimentos do setor de Recursos Humanos como já mencionado, dando ênfase nesse trabalho da sua importância para a avaliação de desempenho e para o recrutamento e seleção. Outra questão importante é que há a necessidade de uma descrição de cargos bem elaborada para evitar futuras ações trabalhistas sobre as atividades e responsabilidades exercidas, bem como gastos indevidos com multas referentes aos processos jurídicos e não cometendo injustiças com ambas as partes. Portanto a descrição e análise de cargos são realmente muito importantes para a organização servindo até mesmo como uma base para as atividades de determinados setores da organização.

A Análise e Descrição de Cargos realizadas serão entregues para a chefia no intuito de colaborar não somente com o setor mas que a Descrição de Cargos possa ser absorvida por todos os setores da organização, para que haja um padrão no que tange a Descrição de Cargos e para que ocorra um melhor aproveitamento desse instrumento tão importante para qualquer organização.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

_____. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1994, 1992.

CRUZ, Vilma Aparecida da. **Metodologia de pesquisa científica: processos gerenciais**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

GRIFFIN, Ricky W.; MOORHEAD, Gregory. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Tradução Fernando Moreira Leal, André Siqueira Ferreira São Paulo: Ática, 2006.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

_____. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MATTOS, Geraldo. **Dicionário júnior da língua portuguesa**. Ministério da educação. PNLD, 2001.

MILKOVICH, George T; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 4. ed. São Paulo, 2004.

SILVA, Neise Freitas da; COELHO, Cláudio Ulysses Ferreira; BARRACA, Renato. **Recursos humanos, administração e qualidade**. Ed. Senac Nacional Rio de Janeiro, 1999.

SNELL, Scott; BOHLANDER, George. **Administração de recursos humanos**. 14. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Claudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: um abordagem aplicada a estratégias de negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

VARELLA, Mirian Cembranelli Aliandro; COELHO, Cláudio Ulysses Ferreira; SANTOS, Noeli Trindade Daison. **Gerência de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Ed. Senac Nacional, 1998.

ANÁLISE DOS PRINCIPAIS FATORES DE ROTATIVIDADE DE PESSOAS NO ÂMBITO HOSPITALAR

TEIXEIRA, Anieli Rorig

PEREIRA, Adriani

RESUMO

Este estudo investigou setores que envolvem a área operacional e técnica de um Grupo hospitalar na cidade de Marechal Cândido Rondon, cujo índice de rotatividade é acentuado e a recolocação de profissionais se torna uma tarefa difícil de ser realizada, já que se trata de um ambiente específico que atua com saúde no atendimento clínico geral e saúde mental. Assim, depara-se com a falta de profissionais com qualificação técnica o que dificulta a reposição quando algum funcionário deixa a empresa. O intuito foi realizar um levantamento das questões que motivaram as pessoas a deixar a empresa num período determinado de um ano, considerando o alto índice de rotatividade. O instrumento de coleta de dados foram as entrevistas de desligamento aplicadas pela empresa. A população pesquisada foi representada por dois setores, os quais apresentam o índice mais elevado de *turnover*, sendo eles, zeladoria e enfermagem. Os resultados apontaram que os principais motivos do alto índice de rotatividade, estão relacionados à insatisfação com carga horária e equipe no setor operacional, e a questão salarial na área técnica gerando impactos negativos na empresa.

PALAVRAS-CHAVE: atração; gestão de pessoas; rotatividade.

1 INTRODUÇÃO

Apesar da modernização de processos e o uso acentuado da tecnologia, um mercado cada vez mais exigente em vários aspectos e a concorrência mundial, as pessoas continuam sendo fundamentais para o sucesso de um negócio. São elas que movem e dão sentido ao cenário atual (BICHUETTI, 2011).

Para ser bem sucedido no mundo do negócio hoje, se faz necessário considerar o capital humano como sendo ativo e não apenas custo para a empresa, entretanto, muitos não estão preparados com sua equipe de gestores, para encarar o capital humano como ativo. Por vezes a falta de uma cultura organizacional estruturada para atrair, desenvolver e fidelizar pessoas com atitudes e comprometimento necessários é o que compromete grande parte deste processo (BICHUETTI, 2011).

A área de Recursos Humanos deixou de ser simplesmente um departamento de pessoal para se tornar o personagem principal de transformação dentro da organização. Pensando na atuação enquanto setor estratégico em uma Organização, se faz necessário

definir possibilidades e objetivos que o mesmo poderá traçar para obter reflexos positivos internamente na Empresa impulsionando esta ao mercado com vantagens competitivas (DUTRA, 2002).

Para que isto ocorra, é importante que as atividades desenvolvidas sejam direcionadas à demanda existente juntamente às condições que a própria empresa possibilita para amparar o desempenho do trabalho.

Segundo Chiavenato (2000), uma das preocupações dos responsáveis pelos recursos humanos é o aumento das saídas ou perdas de pessoal e a necessidade de suprir a ausência deles com novas admissões mantendo a proporção adequada do quadro de pessoal e garantindo o funcionamento do sistema.

Diante desse cenário, o foco do presente estudo, cuja problemática levantada é a rotatividade de profissionais da área operacional e técnica em um grupo hospitalar, bem como a dificuldade de contratação de pessoas com tal qualificação técnica; no entanto, objetiva-se levantar dados dos principais motivos que ocasionam este elevado índice de turnover no grupo. Pois, não existe um índice de rotatividade considerado ideal, este depende do mercado externo e da situação de cada instituição o que se espera como ideal é a permanência dos profissionais bem qualificados e a substituição daqueles que apresentam deficiência em seu desempenho (CHIAVENATO, 2000).

Faz-se necessário mudar este cenário, para isso, será preciso um planejamento adequado para administrar recursos humanos de forma ampla, e pretende-se através deste estudo, identificar quais são as principais causas dessa rotatividade acentuada, contextualizar através de fontes bibliográficas aspectos relevantes no processo de atuação do Recursos Humanos enquanto setor estratégico com foco direcionado nas pessoas.

2 RECURSOS HUMANOS

Inicialmente, será realizada uma breve explanação sobre alguns momentos relevantes da história do Recursos Humanos. Seu surgimento nas empresas se deu devido a necessidade de registrar informações sobre os trabalhadores, tais como, horas trabalhadas, faltas e atrasos para na sequência fechar o pagamento e os descontos deste quando necessário. Entretanto, com o tempo processos, métodos e normas de trabalho foram sendo desenvolvidos o que acarretou numa abrangência maior de atribuições ao setor de Recursos Humanos, e o responsável por esta área passou a direcionar suas atividades também para eventuais

irregularidades e advertir ou até mesmo despedir funcionários quando necessário (MARRAS, 2000).

O autor afirma que na década de 20, a atuação passou a basear-se num novo modelo administrativo, do qual a base estava na relação entre empregados e empregadores, o foco então passou a ser a preocupação com as pessoas e suas necessidades. Foi um período delicado, de adaptações devido ao despreparo dos profissionais da época, mas que foi superado com a adesão ao Behaviorismo por volta de 1945.

Marras (2000) comenta que a função de chefe de pessoal assume o status de gerencia. Mas, sua base continua atuando de forma burocrática e fiscalizadora dos aspectos legais e no cumprimento de regras e normas.

Com o tempo, surgiu à necessidade de tornar o setor de Recursos Humanos mais estratégico, a fim de humanizar as empresas, então se abriu espaço para a Gestão de Pessoas, que se caracteriza pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do Capital Humano da empresa (SOVIENSKI e STIGAR, 2008).

A partir da década de 70 cresce a relação de atribuições ao gestor de Recursos Humanos, o que tornou o setor mais estratégico e com responsabilidades de ordem mais humanista (MARRAS, 2000).

Atualmente a abrangência do Departamento de Recursos Humanos se estende ao planejamento, coordenação e controle de atividades desenvolvidas em relação ao processo de seleção, orientação, avaliação de desempenho funcional e comportamental, capacitação, qualificação, acompanhamento do pessoal da instituição num todo, assim como as atividades relativas à preservação da saúde e da segurança no ambiente de trabalho da Instituição (SOVIENSKI e STIGAR, 2008).

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Conforme Ribeiro (2005) cabe à Gestão de Pessoas enquanto subárea do Departamento de Recursos Humanos promover ações como recrutamento, seleção, treinamento, planos de cargos e salários, contratação, remuneração e questões trabalhistas. Entretanto, para uma atuação estratégica, deve ainda adotar medidas para desenvolver talentos e criar um ambiente de trabalho aberto a novas ideias.

De acordo com Soviensi e Stigar (2008) a Gestão de Pessoas tem uma grande responsabilidade na formação do profissional que a instituição deseja, com intuito de

promover o desenvolvimento e crescimento da instituição e o do funcionário para adquirir os resultados esperados. Nesse sentido, a gestão de pessoas procura conscientizar o colaborador de que suas ações devem ser respaldadas por princípios, entre os quais está presente: o desenvolvimento responsável e ético de suas atividades; capacidade de atuar de forma empreendedora; capacidade de realizar tarefas que incorporem inovações tecnológicas; capacidade de atuar de forma flexível; conhecimento da missão e dos objetivos institucionais das organizações em que atuam; dominar o conteúdo da área de negócio da organização; capacidade de atuar como consultor interno das organizações em que trabalham, entre outros.

Apesar dos avanços que se tem no setor, a gestão de pessoas, ainda continua muito atrelada ao paradigma mecanicista, tendo absorvido pouco do paradigma holístico, que abrange muito mais profundamente as áreas de atuação humana. Com isso, os autores Soviensi e Stigar (2008, p. 56) entendem que:

[...] o trabalho humano nas organizações tem merecido a atenção de muitos estudiosos, que tentam compreender os fatores que influenciam o desempenho das pessoas no ambiente de trabalho. Isto porque tudo que uma organização é capaz de realizar depende, em última análise, das pessoas com que conta. Planejamento, *marketing*, direção, controle, arrecadação de fundos e as atividades-fim estão diretamente relacionados aos conhecimentos, atitudes e habilidades que as pessoas trazem e desenvolvem ao longo de sua vida pessoal e profissional. Nesse contexto A Gestão de Pessoas torna-se algo essencial na instituição.

Portanto, se faz necessário que os objetivos da gestão estratégica de pessoas devem estar bem claros e definidos para que definitivamente obtenham sucesso na empresa. Alguns dos objetivos certamente serão: auxiliar a empresa a realizar seu trabalho com êxito, bem como possibilitar competitividade, além de definir os envolvidos como colaboradores e não simplesmente funcionários, relação esta que deverá ser recíproca entre o funcionário e a empresa. E para isso ambos necessitam motivação, pois esta garante a qualidade nas ações desenvolvidas.

2.1.1 Recrutamento e Seleção

Muitas organizações não destinam muita atenção e cuidado no processo de recrutamento e seleção de pessoal, tendo depois que suportar problemas significativos no futuro da organização. Esta desatenção pode ser explicada de várias maneiras, uma das mais comuns está baseada "na crença de que os recursos humanos são abundantes, sendo

facilmente repostos ou atraídos". Entretanto, esta não vem sendo a realidade atual, pois, enquanto empresa hoje nos deparamos com várias ofertas de trabalho e poucos candidatos para a disputa destas oportunidades. Isso torna o Processo de Contratação um grande desafio para selecionar bons candidatos (DUTRA, 1990).

De acordo com Morales (2002) o recrutamento pode ser entendido como o momento inicial de busca por candidatos, através dele é utilizado os meios de divulgação que a empresa oferece, e também, nele realiza-se procedimentos a fim de atrair candidatos qualificados e competentes para ocupar os cargos oferecidos. Para isso é necessário planejamento, a divulgação deve ser interessante e claramente definida para interessar aos candidatos mais adequados ao exercício do cargo, atendendo as exigências pré-requisitadas pela empresa.

O autor acrescenta ainda que o recrutamento é um processo que passa por algumas etapas, sendo a primeira delas a abertura da vaga, quando algum setor da empresa solicita candidatos à área de recrutamento e seleção, repassando inclusive as informações a respeito da vaga divulgada e quais as características que deverá apresentar o novo colaborador.

Chiavenato (2005) aborda que as fontes de recrutamento mais utilizadas pela grande maioria das Instituições são:

- a) Recrutamento Interno: apresentação espontânea; através de funcionários; Intercâmbio com outras companhias; classificados em jornais da organização, classificação em revistas da organização;
- b) Recrutamento Externo: escolas; casa aberta, entidades governamentais, placa na portaria da organização; agências de emprego; panfletos; congressos e convenções profissionais;
- c) Recrutamento Misto: é quando se utilizam as duas modalidades acima descritas para realizar o processo. Nela, pode haver um remanejamento interno de profissional, quando este apresenta perfil à vaga em aberto. Ou ainda, realizar a contratação de um profissional novo, conforme análise e verificação de qual apresentar o perfil mais próximo ao que se necessita.

O autor ainda acrescenta que após ser realizado o recrutamento, chega o momento de selecionar entre os candidatos o mais adequado para a vaga em aberto. Para tanto, é preciso compreender que por meio do Recrutamento é que se atende aos requisitos básicos pré-estabelecidos pela vaga disponibilizada. Já a seleção de pessoas dá sequência ao Recrutamento e completa o processo de agregar pessoas na organização. Seu objetivo é escolher e classificar os candidatos mais adequados pré-selecionados no Recrutamento.

Segundo Chiavenato (2005), seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização: aqueles que apresentam características desejadas pela organização e são mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização. Seleção nem sempre significa escolher os cinco que revelam aptidões ou capacidades nos seus índices mais elevados e, sim, os mais adequados a uma situação predeterminada. O ideal para a empresa é encontrar o candidato que tenha entre suas competências e seus conhecimentos, habilidades e atitudes que se encaixam perfeitamente nas exigências do cargo. Entretanto, nem sempre as organizações conseguem atingir plenamente esta meta. Sendo assim, seleciona-se o candidato mais próximo do que se deseja, procurando adequá-lo à função que será exercida.

Subsequente ao processo de seleção, a Gestão de Pessoas conta ainda, com uma ferramenta que apresenta elementos e características particulares que visam avaliar o desempenho organizacional.

2.1.2 Avaliação de Desempenho

Avaliar significa atribuir valor a aspectos que uma organização considera relevante em seu contexto (DUTRA, 2005).

Segundo Chiavenato (2001, p. 85), “a Avaliação é uma sistemática apreciação do desempenho do indivíduo no cargo e de seu potencial de desenvolvimento”. Trata-se, portanto, de um procedimento que permite julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa em relação ao cargo que possui e as atribuições que desempenha. A avaliação deve ser efetiva na empresa para que as decisões em relação aos empregados sejam coerentes e satisfatórias. O autor também menciona que as organizações que aderem a esta ferramenta, podem utilizá-la de forma dinâmica, envolvendo o avaliado e seu gestor. Através dela é possível identificar problemas de supervisão e gerencia, de integração da pessoa à organização, de adequação ao cargo, para eliminar ou neutralizar problemas. Seu intuito maior consiste num poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida das organizações.

Werther e Davis (1983) consideram que uma organização não pode ter um sistema qualquer de avaliação de desempenho. O instrumento de avaliação deve criar um meio de avaliar com exatidão o desempenho de cargo de um indivíduo, e isso é possível quando a

avaliação é feita relacionada ao cargo, de forma prática e com uso de padrões e medidas confiáveis. A avaliação de desempenho exige critérios específicos e padrões de desempenho, para serem efetivos, devem referir-se aos resultados desejados de cada cargo.

Dessa forma para Lucena (1992, p. 19) “Mesmo que a empresa não disponha de um sistema formal de Avaliação de Desempenho, a gerência do desempenho é inerente ao processo administrativo do negócio”. Portanto, sistematizar a Avaliação de Desempenho faz com que o processo seja mais bem estruturado para conduzir de forma mais eficaz a gestão do desempenho na busca da motivação, da qualidade, da produtividade e de resultados positivos de trabalho. Ter a definição dos resultados ou o desempenho esperado de cada empregado significa determinar, as metas, projetos, atividades que constituem o campo de responsabilidades profissional. Também é preciso definir os padrões de desempenho, o quanto é esperado, qual o nível de qualidade desejada e quais os prazos para apresentar resultados. (LUCENA, 1992).

Feita a avaliação de desempenho e o funcionário permanecendo em seu cargo após o período da experiência, este passa a fazer parte do quadro funcional e passar por novas avaliações, inclusive podendo ser remanejado caso a empresa adote a política de recrutamento interno e adere a uma Administração de cargos e salários.

2.1.3 Administração de Cargos e Salários

De acordo com Paschoal (1998), a Administração de Cargos e Salários também conhecida como ACS, teve seu início por volta da década de 40 com órgãos não governamentais e empresas estatais. Mais recentemente, disseminou-se também nas organizações se fazendo presente em negociações e acordos sindicais, limitando as empresas de estabelecerem suas regras de forma unilateral.

A ACS é importante para as Organizações por abranger a questão salarial, custos e influencia na motivação e produtividade do pessoal. Seu principal objetivo consiste em auxiliar a empresa a remunerar seus colaboradores de forma adequada, se mantendo competitiva no mercado, por meio da implantação de um sistema de remuneração ajustado à realidade de mercado. Sua finalidade também consiste em atender ao preceito de igualdade salarial para trabalho igual, adequar os salários da empresa aos praticados no mercado a fim de não perder seus colaboradores para as concorrentes, servir de estímulo para gerar reflexos positivos na eficiência do trabalhador, bem como na sua produtividade (PASCHOAL, 1998).

Diante do sistema tradicional de remuneração, tudo está concentrado no cargo. E segundo Paschoal (1998, p. 4), “A forma tradicional das organizações ordenarem e agruparem as tarefas atribuídas às pessoas que a compõem em um conjunto mais ou menos formal, constitui um fato organizacional ao qual se convencionou chamar de ‘cargo’”. E para garantir a existência formal dos cargos em uma organização, é necessária construção de um documento chamado: descrição de cargos.

Pontes (2006) considera que o documento da descrição de cargos deve conter de forma organizada as principais informações pertinentes ao cargo, e dentre elas, a identificação, um sumário das funções e uma descrição detalhada das tarefas e responsabilidades a ela atribuídas. A configuração pode variar de acordo com o modelo que cada Instituição venha a adotar. Para Chiavenato, (2002, p. 303):

a descrição de cargos é o detalhamento das atribuições ou tarefas do cargo (o que ocupante faz), a periodicidade da execução (quando faz), os métodos empregados para a execução dessas atribuições ou tarefas (como faz), os objetivos do cargo (por que faz). É basicamente um levantamento escrito dos principais aspectos significativos do cargo e dos deveres e responsabilidades envolvidas.

Já o salário é um elo que relaciona as empresas e os trabalhadores, muitas vezes determinantes na decisão das pessoas para fazer parte do quadro funcional de uma instituição, observa-se que as pessoas buscam receber uma remuneração justa e coerente com a função que desempenham. Dentre os fatores relacionados com a relevância que o salário apresenta na vida das pessoas, temos alguns aspectos relacionados: a significação de retribuição, sustento, padrão de vida e reconhecimento (PASCHOAL, 1998).

Assim, se faz necessário administrar de forma eficaz os cargos e salários, para isso a empresa necessita de vários procedimentos, instrumentos e políticas que formam o Plano de Cargos e Salários. Entende-se que a análise e descrição dos cargos é a base fundamental do Plano de Cargos e Salários, através dela é possível estabelecer os critérios e técnicas de remuneração. “E tudo isto simplesmente resulta do fato de que para valorar cargos é preciso antes conhecê-los em todos os detalhes disponíveis” (ZIMPECK, 1990, p. 40).

2.1.4 Rotatividade nas Empresas

Para Pomi (2005), rotatividade ou *Turnover*, pode ser caracterizada pela movimentação de entradas e saídas, admissões e desligamentos, de profissionais empregados

de uma empresa, em um determinado período. Sendo que os desligamentos podem ocorrer de forma espontânea ou por iniciativa das empresas.

A autora acrescenta ainda, que rotatividade é um fator de relevância na gestão de pessoas e na administração como um todo, portanto, as organizações mensuram através de índices, percentuais que indicam as admissões e desligamentos em relação ao número ativo de pessoal que faz parte da empresa num determinado período. Estes índices podem ser calculados de acordo com o período em que a empresa achar necessário, geralmente são realizados mensalmente, a fim de apresentar as informações com maior atualidade.

Quando se depara com uma realidade cujo índice de rotação de pessoal é elevado, os problemas podem ter seu início mesmo durante o recrutamento e seleção. Por exemplo, o recrutador pode acreditar que uma pessoa que venha a ter uma boa qualificação profissional técnica mesmo não possuindo as competências exigidas pelo cargo e possa desenvolver um bom trabalho. Depois da seleção, pode ser notório que o selecionado não possui um perfil adequado para exercer a função para qual foi selecionado (MOBLEY, 1992).

Desse modo, considerando os inúmeros motivos que levam à rotatividade nas empresas, é importante buscar meios para mensurar tais informações sobre as variáveis que levaram ao desligamento, para isso, os especialistas de recursos humanos realizam uma entrevista de desligamento com o funcionário que, conforme Chiavenato (2004, p. 89) abrangem os seguintes aspectos:

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

De acordo com Chiavenato (1998), não existe índice de rotatividade de pessoal igual à zero nas empresas, e também nem é desejável, pois é interessante haver um percentual razoável, uma vez que havendo rotatividade igual à zero demonstraria um sistema rígido, fechado. Por outro lado, um percentual muito elevado interfere nos resultados da empresa.

Desta forma, administrar e reduzir os custos com rotatividade e absenteísmo é um processo que cabe ao gestor de recursos humanos a fim de que isto possa se refletir no produto final da empresa.

O gerenciamento deste fator é altamente relevante, pois segundo Pomi (2005), os custos com *turnover* estão diretamente ligados aos custos da admissão, de desligamento e de

reposição de pessoal, bem como aos custos com treinamento de novos funcionários e a queda de produção e qualidade na fase de aprendizagem dos mesmos.

2.2 O TRABALHO NO AMBIENTE HOSPITALAR

De acordo com Campos (1995), o Hospital é um local cuja função principal é propiciar assistência médico-sanitária a população, abrangendo em sua prática o atendimento preventivo como também atuando em prol da cura; intervindo, acompanhando e supervisionando pacientes.

Lima Gonçalves (1983) complementa esta ideia, destacando que o hospital não pode apenas servir, trata-se de um prestador de serviço assistencial sim, que visa prevenir e restaurar a saúde, mas para isso, deve integrar o bem-estar físico, social e mental do ser humano. E deve também contribuir para pesquisas e ensino em todas as atividades relacionadas com a saúde e formação profissional na área. Este ambiente retrata a fragilidade física do indivíduo e quem nele trabalha presencia esta realidade diariamente, além disso, possuem em seu trabalho a responsabilidade de oferecer condições para a evolução e melhora dos pacientes. Aos profissionais que não tem contato direto com o paciente mas atuam no ambiente hospitalar, que de forma indireta, desenvolve suas atividades para manter a estrutura funcionando em prol deste público (NUNES, et al., 2010).

É recente o interesse do sistema de saúde em relação a temas como as cargas de trabalho, obrigações e riscos a que estão expostos os trabalhadores, bem como suas atividades realizadas em função daqueles que são objetos de seu cuidado. Entende-se atualmente que há uma necessidade em prestar atenção especial à própria saúde do trabalhador destes setores (MAURO, *et al.*, 2010).

De acordo com Mauro *et. al.*, (2010), atualmente entende-se que o trabalho é determinante de construção e desconstrução da saúde. Pois, a saúde do trabalhador reflete no seu trabalho cotidiano e sua produtividade, assim como também, o trabalho influencia diretamente na sua saúde. E nesse caso, é preciso considerar que os condicionantes de vida e os fatores de risco ocupacionais estão presentes nos processos de trabalho, suas condições e perspectivas. Segundo o autor, geralmente o contrato de trabalho define as condições que o trabalhador estará sujeito, no que diz respeito à carga horária, a jornada, as atividades, a remuneração e outros aspectos. Porém há aspectos que não estão implícitos no contrato de trabalho, como as tensões, cobranças, o clima organizacional que o trabalhador vai deparar-se no dia a dia de trabalho.

Compreende-se então, que o estudo das condições de trabalho permite ao trabalhador e as instituições de saúde identificar os problemas e, a área de gestão de pessoas com seu foco voltado ao capital humano da empresa, tem o dever de contribuir identificando e propondo mudanças no processo de trabalho, o que ocasionará melhoria nas condições de trabalho, influenciando assim, na promoção da saúde e na prevenção de doenças nos trabalhadores e consequentemente favorecendo para um ambiente de trabalho agradável com condições adequadas para o desempenho das atividades (MAURO, *et al.*, 2010).

3 MÉTODO

De acordo com Gil (2002), pesquisa é um procedimento racional que visa oferecer respostas aos problemas propostos. Ela é desenvolvida a partir da junção de conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e procedimentos científicos. Trata-se então de um processo que envolve varias fases, abrangendo desde a formulação do problema até a apresentação de resultados.

Os livros constituem as fontes bibliográficas por excelência. Em função de sua forma de utilização, podem ser classificados como de leitura corrente ou de referência. Nesse sentido, esta pesquisa tem fundamentação bibliográfica, pois seu desenvolvimento se pautou em materiais já elaborados, sendo feito uso de livros e artigos científicos que abordam o tema descrito, familiarizando com o conteúdo abordado e amadurecendo o problema e por fim, contribuindo ao desenvolvimento do trabalho (GIL, 2002).

A fim de complementar a elaboração deste estudo, utilizou-se também o método de estudo de caso, já que este possibilita evidenciar um problema em forma de historia, acompanhado por informações contextuais e de fundo. Trata-se de uma forma estruturada para compartilhar experiências que permite se chegar a conclusões sobre a teoria, melhorar potencialmente praticas existentes, considerar e avaliar alternativas de ação, assim como, aumentar a compreensão sobre as circunstancias nas quais as decisões são tomadas (GRAHAM, 2010).

Para o levantamento de dados foi utilizado a pesquisa documental. Segundo Godoy (1995) a análise de documentos é uma variante antiga para realizar pesquisa, os documentos representam uma rica fonte de dados e, nesta perspectiva, pode-se definir a pesquisa documental como sendo aquela que busca um exame de materiais que ainda não foram observados de forma analítica, buscando novas interpretações ou mesmo interpretações complementares. Seu objetivo é explicar a teoria e a prática da pesquisa, por meio da análise

de documentos, bem como a escrita da história a partir dos dados retirados de diversas fontes documentais. Continua que, os documentos podem também ser classificados como primários. Segundo ele, a análise documental permite o estudo de pessoas as quais não tem-se acesso físico, porque não estão mais vivas ou por problemas de distância. Constitui uma fonte não reativa, as informações neles contidas permanecem as mesmas após longos períodos de tempo.

As vantagens das pesquisas com base em fontes documentais estão relacionadas a uma fonte rica e estável de dados, são importantes para pesquisas de natureza histórica, são de baixo custo, não exige contato com os sujeitos da pesquisa. Por vezes, algumas pesquisas de ordem documental propiciam melhor visão do problema ou na formulação de hipóteses que conduzem a sua verificação por outros meios (GIL, 2002).

A análise dos dados coletados foi qualitativo-quantitativa. Vilela (2008) coloca que a pesquisa quantitativa trata-se de um estudo estatístico, o qual tem a intenção de descrever as características de uma situação, através de medidas numéricas, levantando hipóteses diante de um problema pesquisado. Já a pesquisa qualitativa, de um modo geral exige a realização de entrevistas por vezes longas e semiestruturadas. Portanto, definir os critérios aos quais os sujeitos serão selecionados para a investigação, vai impactar diretamente na qualidade das informações. Apesar de a pesquisa qualitativa dedicar-se mais aos aspectos qualitativos da realidade, ela não despreza os quantitativos, e vice-versa (DEMO, 1998).

A população total deste grupo contém cerca de 344 funcionários, distribuídos em 18 setores, divididos em área técnica, operacional e administrativa. A amostragem foi direcionada para os setores que apresentaram os maiores índices de *turnover*. Foram feitas análises das entrevistas de desligamento realizados no período de maio de 2013 a maio de 2014, desta forma o corte da pesquisa foi transversal.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 A ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO

O estudo foi realizado em um Grupo hospitalar localizado na cidade de Marechal Cândido Rondon, trata-se de um grupo que compõe estruturas físicas distintas de trabalho, uma faz o atendimento clínico geral, com internamentos em geral, procedimentos cirúrgicos e exames radiológicos atendendo a cidade e microrregião e outro que é referência em saúde mental e sua abrangência no atendimento se estende a todo o Paraná, bem como,

eventualmente também recebe pacientes de outros estados. Dentre as estruturas apresenta também duas filiais, uma voltada ao atendimento clínico de nutricionistas e endocrinologia, e outro, voltado ao atendimento e tratamento com fisioterapeutas e profissionais de educação física que realizam atividades com foco na qualidade de vida. Observa-se que em cada unidade a realidade vivenciada nos setores em comum e críticos é muito próxima e necessita uma investigação direcionada.

O estudo envolveu apenas dois setores, que apresentam os índices de turnover mais elevados na empresa. Trata-se da: Zeladoria e Enfermagem. O quadro atual da Zeladoria é de 38 funcionários, Enfermagem com 110 funcionários.

As fontes utilizadas para análise foram materiais impressos fornecidos pela empresa, se tratando de entrevistas de desligamento aplicadas aos colaboradores quando desligados da empresa, dentre estes, há colaboradores que foram desligados por iniciativa da empresa e outros que solicitaram a demissão. Os documentos utilizados são do período maio de 2013 à maio de 2014, sendo estes separados de acordo com o setor e a forma de desligamento, se partiu da empresa ou foi iniciativa do funcionário. Foram selecionados estes setores para análise, pois são considerados críticos, por representarem um alto índice de turnover.

4.2 ANÁLISE DOS DADOS

Segue abaixo a relação do número de funcionários dos setores avaliados, a quantidade de saídas no período e o percentil da rotatividade:

SETOR	PERÍODO	Nº DE FUNC.	Nº DE SAÍDAS	% DE ROTATIVIDADE
Zeladoria	Maio/13 à Maio/14	18+17=35	19	54,28%
Enfermagem	Maio/13 à Maio/14	59+51=110	41	37,27%

FONTE: dados da pesquisa.

No setor de Zeladoria atuam somente pessoas do sexo feminino, sendo 7 união estável, 5 solteiras, 4 casados e 2 divorciados e 1 viúva compreendendo a faixa etária entre 27 e 51, estando a grande maioria entre os 27 e 35 anos.

O tempo de permanência na empresa varia, sendo que até um ano de permanência havia 16 colaboradores, de um a cinco anos 2, entre cinco e dez anos 1.

Grande parte dos desligamentos ocorreu por iniciativa do funcionário, ou seja, 14, sendo apenas 5 destes por iniciativa da empresa.

Na tabela abaixo ficou evidenciado os principais motivos que ocasionaram as saídas no setor da zeladoria:

SETOR: ZELADORIA	
Nº de Funcionários: 35	
Nº de saídas: 19	
Motivos das saídas	Percentual
Insatisfação com o trabalho	31,57%
Recebeu outra proposta de trabalho	21,05%
Atrito com colega	15,78%
Filhos pequenos desassistidos	15,78%

FONTE: pesquisa.

Em relação à aprendizagem e acompanhamento ao ingressar na empresa, todas alegaram que receberam auxílio e instruções de colegas para se ambientar e realizar as atividades pertinentes à função. Em relação a problemas de relacionamento com a chefia, todas as entrevistas apontaram que não houve nenhuma situação.

Diante do aspecto oportunidade de progresso, 9 alegaram não ter havido e 10 consideraram que houve oportunidade de crescimento na própria função, através das experiências vivenciadas inclusive pelo contato com os pacientes, aprendizagem adquirida e habilidades desenvolvidas. A respeito de cursos por intermédio da empresa, 1 alegou ter participado de treinamentos internos oferecidos na Instituição, e 18 alegaram não ter participação em cursos através da empresa. Em relação às condições da Estrutura física de trabalho, 8 consideram ótimo, 7 bom e 4 regular. Foram mencionadas em todas, que haviam os materiais e equipamentos necessários e EPI's; 9 declararam que o ambiente é limpo e organizado; 5 descreveram que o setor frequentemente está em melhoria; 3 colocaram que havia organização nos horários e atividades, sendo possível realizar o trabalho em tempo hábil.

Em relação ao ambiente de trabalho, 3 pessoas consideraram ser ótimo, 8 elegeram como bom e 3 como regular. De modo geral, 15 consideram que há um bom clima entre as

equipes, as pessoas são acolhedoras, se respeitam e a equipe se ajuda; 4 apontaram que há algumas pessoas na equipe que disseminam picuinhas no dia a dia; 3 apontaram que a equipe da manhã tem mais companheirismo que a da tarde, o que foi verificado em trocas e nos plantões. Dos pontos que a empresa pode melhorar, o fator mais crítico apontado em 10 das entrevistas foi em relação aos plantões de final de semana, cuja carga horária é extensa, sendo 12 horas de trabalho; 4 apontaram que poderia ser melhorada a divisão do serviço quando havia falta de um colega; 6 apontaram que deveria ser desenvolvido um trabalho relacional para a equipe; e 3 consideraram que deveria haver oportunidade de crescimento aos funcionários. Dentre os pontos positivos, o aspecto mais apontado, aparecendo 8 vezes, foi em relação aos benefícios oferecidos pela empresa; 5 consideraram que o ambiente de trabalho é agradável; 4 colocaram que há um amparo e reconhecimento da empresa com o funcionário quando não está bem; 4 descreveram que a empresa é organizada; e 2 mencionaram como positivo a atenção dos funcionários aos pacientes.

Sugestões à empresa, o aspecto mais apontado, que apareceu por 6 vezes, foi de que a empresa deve manter-se prestativa aos clientes. 3 apontaram que a liderança do setor deveria ser mais presente; 2 consideraram que a Psicóloga da empresa poderia estar a disposição para ouvir os funcionários quando vivenciam situações problema. Ao deixar a empresa, 11 dos colaboradores que deixaram a empresa, já tinham outro emprego previsto. Apenas 8 não tinham nada em vista. No setor de Enfermagem havia 7 masculinos e 34 femininos, sendo 19 solteiros, 14 casados e 2 divorciados, compreendendo a faixa etária entre 18 e 50, estando a grande maioria entre os 20 e 30 anos. O tempo de permanência na empresa varia, sendo que até um ano de permanência haviam 23 colaboradores, de um a cinco anos 16, e acima de dez anos 2. Grande parte dos desligamentos ocorreu por iniciativa do funcionário, ou seja, 37, sendo apenas 4 destes por iniciativa da empresa.

Na tabela a seguir ficou evidenciado os principais motivos que ocasionaram as saídas no setor da enfermagem:

SETOR: ENFERMAGEM	
Nº de Funcionários: 110	
Nº de saídas: 41	
Motivos das saídas	Percentual
Recebeu outra proposta de trabalho	26,83%
Questões familiares/incompatibilidade de horários	21,95%
Aprovação em concurso público	17,07%
Sobrecarga: dupla jornada de trabalho	14,63%
Dedicar-se exclusivamente aos estudos	9,75%
Abertura de Negócio Próprio	9,75%

FONTE: pesquisa.

Em relação à aprendizagem e acompanhamento ao ingressar na empresa, 35 alegaram que receberam auxílio e instruções de colegas ou superiores, os outros 6 alegaram que não receberam acompanhamento pois já tinham experiência e alguns já haviam trabalhado na instituição em outro período, conhecendo as normas e rotinas da atuação.

A grande maioria 36 dos entrevistados, não teve problemas de relacionamento com a chefia, tendo apenas 5 dos desligados declarado haver tido alguma situação de conflito, 2 por discordar de rotinas estabelecidas ou atitudes da chefia diante de situações não especificadas, um alegando não ter tido oportunidade para se colocar diante da situação, outro caso, foi a mudança de horário, outro ainda passou por mudança para atuação em outro setor sem ser consultado, gerando insatisfação e impactando na relação com a chefia.

Diante do aspecto oportunidade de progresso, 22 alegaram não ter havido e 19 consideraram que houve oportunidade de crescimento na própria função, através das experiências vivenciadas, aprendizagem adquirida, habilidades desenvolvidas e alguns casos de mudança de função, passando de secretários para técnicos após conclusão do curso de enfermagem. A respeito de cursos por intermédio da empresa, 21 alegaram ter participado de treinamentos internos oferecidos pela Instituição, e 20 alegaram não ter participação em cursos através da empresa.

Em relação às condições da Estrutura física de trabalho, 26 consideram bom, 10 regular e 5 ruim. Foram mencionadas por 10 vezes, que a estrutura externa na estrutura que atende psiquiatria precisa de uma reforma, pois a vista está desfavorável, neste mesmo local 7 afirmaram que o ambiente poderia ser mais confortável e que deveria haver mais moveis para

a alocação de pacientes e familiares ou visitantes. 9 consideram que a estrutura de atendimento do hospital geral deveria ser aumentada, pois o aumento na demanda de usuários o espaço tem gerado limitações para o atendimento com qualidade, também houve 15 menções de que as macas utilizadas no setor são pesadas e de difícil manuseio quando há pacientes pesados para subir nas rampas até os quartos.

Em relação ao ambiente de trabalho, 7 pessoas consideraram ser ótimo, 24 elegeram como bom, 4 como regular e 1 pessoa considerou ruim. De modo geral, 31 consideram que há um bom clima entre as equipes, 10 apontaram que há algumas pessoas na equipe que apresentam um individualismo maior na realização das atividades e que gostariam que fosse mais unida. Um aspecto positivo mencionado vezes, é a questão da receptividade da equipe quando se entra na empresa, que os colegas em sua maioria são dispostos a auxiliar e ensinar os novos pares de trabalho. Há alguns técnicos com temperamento mais difícil, mas de modo geral a equipe é tranquila e boa para se trabalhar.

Dos pontos que a empresa pode melhorar, o fator mais crítico apontado em 20 das entrevistas foi a falta de profissionais para completar a escala de trabalho, gerando um desgaste nos profissionais que atuam; outros aspectos também foram apontados, dentre elas: o controle de visitas que acontece ao lado da recepção do Hospital, 7 apontaram que deveria ser mais rígido na cobrança das regras estabelecidas pela Instituição, percebe-se que por vezes elas não são cumpridas; 10 consideram que a postura do gestor da área deve ser pontual na resolução de problemas.

Dentre os pontos positivos, o aspecto mais apontado, aparecendo 30 vezes, foi em relação ao pagamento ser realizado em dia, mesmo em períodos de crise financeira que a empresa vivenciou. 10 consideram que os benefícios são bons e em relação a postura da empresa, 13 consideram-na correta e prestativa com os funcionários. 15 apontaram que o ambiente de trabalho é agradável; e 7 declararam que a jornada de horário de 6 horas diária é favorável.

Sugestões à empresa, o aspecto mais apontado, que apareceu por 24 vezes, foi em relação a treinamentos de educação continuada em relação à atuação do profissional na saúde, além de atualização das técnicas desenvolver um trabalho sob direcionamento comportamental; 15 consideram a necessidade de se contratar mais profissionais; 5 verificam a necessidade em disponibilizar apoio psicológico à equipe de enfermagem; 8 cobrar da liderança, que seja acessível que ouça e considere questões pessoais dos colaboradores; 6 ter

um olhar mais atento a conduta dos profissionais e por fim, 5 verificaram a necessidade de oferecer na ala de psiquiatria, materiais básicos para atendimentos emergenciais.

Ao deixar a empresa, 27 dos colaboradores que deixaram a empresa, já tinham outro emprego previsto. Apenas 9 não tinham nada em vista.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste artigo foi identificar a causa da intensa rotatividade de pessoal vivenciadas na área operacional e técnica ambas no setor da saúde. Na zeladoria, cujo percentual foi o mais elevado, com 54,28% verificou-se que os maiores motivos para as pessoas deixarem o cargo, inclusive com pouco tempo de serviço, foi à insatisfação com o trabalho sob a justificativa que não era o que esperava do trabalho seja pelas atividades, mas principalmente pela relação entre a equipe, que em partes foi considerada desunida o que impacta diretamente no cumprimento dos protocolos. Outra parcela dos que deixaram a função alega ter recebido outra proposta de trabalho, mais atrativa, sem a necessidade de realizar atividades nos finais de semana.

Várias são as hipóteses a ser levantadas diante de tais aspectos, parte do problema deste setor pode estar relacionada ao processo de admissão desses profissionais, onde possivelmente a sistemática adotada não tem atingido seus objetivos, seja pela estrutura de recrutamento e seleção realizada, seja pela falta de oferta de candidatos que atendam os pré-requisitos necessários para a função versus a necessidade de haver pessoas para fechar o quadro de funcionários e evitar a sobrecarga dos demais. Entretanto, ao considerar que um dos motivos desta insatisfação está diretamente relacionado à equipe, leva a crer que não há uma liderança ativa que realize um acompanhamento e direcione o andamento do setor. A respeito da carga horária, por se tratar de um ambiente hospitalar, há necessidade de haver profissionais todos os dias, inclusive aos finais de semana, mas, para não perder os profissionais ao mercado, sugere-se que dentro de suas condições, a empresa ofereça fatores que a tornem competitiva diante do mercado e retenha os profissionais, trabalhar com o clima e integração constantes da equipe, são alternativas já que varias entrevistas apontaram o interesse de haver um acompanhamento e ser desenvolvido um trabalho relacional para a equipe.

A enfermagem corresponde à área técnica do hospital, seu índice de rotatividade no período avaliado, foi de 46,66%, um índice altamente elevado para o período. Ficou

constatado que os principais motivos que ocasionaram as saídas estavam relacionados a novas propostas de trabalho com remuneração maior ou, diminuição de carga horária. Como grande parte dos desligados é do sexo feminino, uma parcela considerável das entrevistadas tinham questões familiares havendo crianças pequenas e incompatibilidade nos horários ou separação conjugal, outros ainda, deixaram as atividades por ter aprovação em concursos públicos. Um fator agravante diante dessas constatações, é que os profissionais aprovados em concurso recebem além da estabilidade, salários consideravelmente acima do piso estabelecido para a categoria, e apesar do salário praticado pelo hospital ser conforme estabelecido em convenção coletiva, há dificuldades em oferecer melhores condições salariais à equipe que é consideravelmente grande e a unidade de psiquiatria tem 90% dos seus atendimentos oferecidos via SUS, que além de realizar o repasse de verbas limitado, por vezes, o realizam com atraso. Outro fator que impacta diretamente na realidade deste setor, é a dificuldade de recontração de mão de obra qualificada para suprir as lacunas dos profissionais que saem, devido à necessidade de haver uma formação técnica e ter pouca procura de pessoas por esta formação na cidade nos dias atuais.

Concordando com Bichueti (2011) que coloca que para ser bem sucedido no mundo do negócio hoje, se faz necessário considerar o capital humano como sendo ativo e não apenas custo para a empresa, entretanto, muitos não estão preparados com sua equipe de gestores, para encarar o capital humano como ativo.

Conclui-se de modo geral que a empresa não está contando com uma realidade favorável, pois do ponto de vista do profissional que se considera tecnicamente qualificado, a remuneração não é coerente, e isso gera uma série de impactos negativos, dentre eles, a falta de profissionais qualificados, dificuldade de recolocação, sobrecarga aos que ficam constantes necessidades de hora extra e desgaste de forma geral. Sabe-se que o salário por si só não é fator determinante do comportamento das pessoas, ele pode sim gerar insatisfação se não for considerado justo por ambas as partes e gera também, influencia no clima organizacional e produtividade. Já para as Organizações o salário representa custo que precisa ser bem equacionado e administrado (PASCHOAL, 1998).

Apesar de saber que a implantação de uma estrutura de cargos e salários gera uma série de impactos, exige um esforço para ser elaborada assim como, investimento financeiro, é uma medida que ao ser adotada pode gerar impactos positivos e refletir consideravelmente na diminuição do índice de rotatividade.

REFERÊNCIAS

- BORDALO, Alípio Augusto. **Estudo transversal e/ou longitudinal**. Revista Paraense de Medicina Vol. 20(4) outubro-dezembro, 2006. Disponível em: <<http://scielo.iec.pa.gov.br/pdf/rpm/v20n4/v20n4a01.pdf>> Acesso em: 19 ago. 2014.
- CAMPOS, Terezinha Calil Padis. **Psicologia hospitalar**. São Paulo: EPU, 1995.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 5 ed, São Paulo: Atlas, 1998.
- _____. **Administração de recursos humanos**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- CONSTANTINO, Maria A. C., LEITE, D. P., PRADO, C. R., MIRANDA, V. **Gestão do conhecimento e o processo de retenção de talentos: desafio da liderança**. XIII SEMEAD-Seminários em Administração, set. 2010. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/13semead/resultado/trabalhosPDF/347.pdf>> Acesso em: 25 mar. 2013.
- FEA-USP, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. **O que é administração**. SP, 2008. Disponível em: <<http://www.fea.usp.br/conteudo.php?i=193>> Acesso em: 05 abr. 2013.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, Atlas, 2008.
- GODOY, A . S. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. Revista de Adm. de empresas, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai/jun, 1995.
- GRAHAM, Andrew. **Como escrever e usar estudos de caso para ensino e aprendizagem no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.
- KEITH, Davis e NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Cengage Learning, 1992.
- LIMA GONÇALVES, Ernesto. **O hospital e a visão administrativa contemporânea**. São Paulo: Pioneira, 1983.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MAURO, M. Y. C. et al., **Condições de trabalho da enfermagem nas enfermarias de um hospital universitário**. Escola Anna Nery Revista de Enfermagem, p.13 – 21, abr – jun. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ean/v14n2/05.pdf>. Acesso em: 09 jul. 2014.
- MAXIMIANO, Antônio César Amauri. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2007.
- MOBLEY, Willian H. **Turnover: causas, consequências e controle**. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

MORALES, Mércia. **Princípios da administração de recursos humanos**: aplicados em cursos técnicos e de qualificação profissional. São Paulo: TextoNovo, 2002.

NUNES, M. B. G. Et al., **Riscos ocupacionais atuantes na atenção à saúde da família**. Revista Enfermagem UERJ, Rio de Janeiro, p. 204 – 209, abr – jun. 2010. Disponível em: <<http://www.facenf.uerj.br/v18n2/v18n2a07.pdf>>. Acesso em: 09 jul. 2014.

PASCHOAL, Luiz. **Administração de cargos e salários**: manual prático e novas metodologias. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

POMI, Rugenia Maria. **A importância da gestão do turnover**. 2005. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Relacao_Trabalhista/Entrevista/3998/a-importancia-da-gestao-do-turnover.html> Acesso em: 06 ago. 2014.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 4. ed., São Paulo: LTR, 2004.

_____. **Administração de cargos e salários**. 11. ed. São Paulo: LTr, 2006.

RIBEIRO, Antonio L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

VILELA JUNIOR, Guanis de Barros. **A pesquisa qualitativa**. Disponível em: <www.guanis.org/metodologia/a_pesquisa_qualitativa.pdf>. Acesso em: 14 ago. 2014.

WERTHER JR, W.B, DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1983.

ZIMPECK, Beverly Glen. **Administração de salários**: sistemas e métodos de análise e descrição de cargos, pesquisa e escalas salariais, avaliação de desempenho, avaliação de cargos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

TELEMARKETING: O TREINAMENTO CONTRIBUI PARA O DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS DO PROFISSIONAL?

REIS, Dayani Cristina dos
FEY, Marcia Elisa
COLTRE, Sandra Maria

RESUMO

O presente trabalho realizou uma análise bibliográfica com o intuito de identificar as competências fundamentais necessárias ao profissional de telemarketing, para que ele possa desempenhar as funções concernentes a tal cargo e de que forma essas competências podem ser aprimoradas. Para desenvolver a pesquisa, optou-se pelo método de revisão bibliográfica, por meio da leitura de livros e artigos existentes em periódicos científicos e meios eletrônicos. A partir do estudo, verificou-se a existência de algumas competências essenciais, tais como: saber ouvir, capacidade de persuasão, empatia, naturalidade e bom relacionamento interpessoal. Constatou-se, também, que o vendedor deve apresentar uma inclinação conata para vendas. O profissional dessa área precisa conhecer profundamente o produto que vende, bem como sua clientela, uma vez que, dessa forma, através do marketing, é possível conquistar consumidores e posicionamento de marca, além de transmitir confiança para o comprador, sendo que o vendedor será a *peça chave* no relacionamento entre o cliente e a empresa. O que se verificou, a partir dessa pesquisa, foi que o investimento em treinamento para vendedores é ponto fulcral para a evolução do desempenho dos profissionais, o que reduzirá os riscos de perda de clientela para a concorrência.

PALAVRAS-CHAVE: marketing; vendedor; treinamento.

1 INTRODUÇÃO

Embora as atividades de vendas por telefone tenham se intensificado no decorrer das últimas duas décadas, os primeiros exemplos do telemarketing como atividade comercial ocorreram mais cedo, por volta da segunda metade do século XX. A partir de então, esse ramo de atividade evoluiu, ganhando grande importância no mundo dos negócios e, para que se compreenda até que ponto sua notabilidade cresceu, faz-se necessário apontar, ainda que brevemente, alguns aspectos de seu início, tanto no Brasil quanto no mundo. Assim, considera-se imperativo que se conheça o histórico desse instrumento, pois, dessa forma, será possível observar como ele ganhou espaço no mercado até atingir o status que tem hoje: sinônimo de lucros e redução de custos (LIMA, 2012).

A criação da primeira empresa voltada exclusivamente à venda de produtos por meio de ligações telefônicas aconteceu em 1960. Nela, vendia-se assinaturas de revistas. Por volta dos anos de 1970, então, buscando uma adaptação às exigências e necessidades do mercado, grandes empresas buscaram se amoldar a essa ferramenta. No Brasil, a trajetória do

telemarketing teve seu início em 1954, com a empresa Light, na cidade de São Paulo. Conquanto ainda não fosse classificada como um empreendimento desse ramo de negócios, seus funcionários utilizavam dez telefones disponíveis para realizar atendimento ao público em geral (LIMA, 2012).

Considerando a breve apresentação sobre o desenvolvimento desse ramo, pode-se verificar, então, que o telemarketing se trata de “um diálogo em tempo real, à distância, de forma padronizada e sistemática, com o intuito de estreitar relacionamentos e realizar negócios. Constitui-se em quatro categorias, a saber: ativo, receptivo, misto e híbrido” (MONTEIRO, 1997 *apud* OLIVEIRA *et al*, 2006, p. 2).

Kotler (2014) aponta que o que o marketing visa, em primeiro lugar, mais do que apenas vender produtos: o ponto central que direciona as atividades do ramo, segundo o autor, é o de promover uma melhoria na vida dos consumidores. Porém, como a compra e venda de produtos é a atividade que fundamenta o consumo, existe muita confusão quando se tenta diferenciar o conceito de marketing do conceito de vendas, sendo que, muitas vezes, acaba-se dizendo que são palavras sinônimas.

No entanto, para Chiavenato (2005 *apud* LIMA, 2012,), as vendas constituem-se apenas como uma parte de um ramo maior de atividades relacionadas ao marketing. Assim, a partir de apontamentos do próprio autor, pode-se afirmar que o marketing constitui-se como “uma filosofia de gestão que coloca o consumidor no foco de todas as atividades desenvolvidas pela empresa e envolve ações como vender, divulgar, propagar, promover, distribuir, definir preço, construir a marca, atender e fidelizar os clientes” (CHIAVENATO, 2005 *apud* LIMA, 2012, p. 9).

Para que se desenvolva a contento a atividade de vendas em telemarketing, é necessário que o profissional da área apresente certas características que são consideradas como chave para o sucesso no alcance dos objetivos visados. Essas características, em geral, são traços presentes na personalidade do profissional e, por isso, Cobra (2010) defende que, mais do que somente uma técnica a ser desenvolvida, a habilidade para vendas se trata de um talento natural: um bom vendedor seria, para ele, um mestre na arte de persuadir. Dessa forma, o profissional que atua no ramo das vendas necessitaria exibir uma atitude que fosse um misto de entusiasmo e empatia e esses aspectos seriam, segundo ele, traços inatos.

Em consonância com essa ideia, Gobe *et al* (2008) defendem que o profissional de vendas deve apresentar um perfil próprio e característico para o ramo. Porém, acredita-se, também, na possibilidade de se aprimorar tais habilidades a partir do treinamento dos

profissionais que trabalham na área, visto que o desenvolvimento profissional é “a educação que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar o homem para o seu crescimento profissional em determinada carreira na empresa ou para que se torne mais eficiente e produtivo no seu cargo” (CHIAVENATO, 1999, p. 495).

Dessa forma, o questionamento que motivou essa pesquisa foi: quais as competências fundamentais que um profissional do telemarketing necessita apresentar? Além disso, pretende-se, também, responder a uma pergunta complementar, que é: existe a possibilidade de desenvolvimento e aprimoramento de tais competências por meio de cursos de treinamento especializado e criado especificamente para os profissionais da área?

2 MARKETING

Para Kotler (2014, p. 79), “a ideia central do marketing é melhorar a vida dos consumidores, não apenas vender algum produto ou serviço a eles”. Para isso,

(...) os profissionais de marketing usam três conceitos centrais. Primeiro, foco no consumidor e em suas necessidades. Quem manda é o cliente. Em segundo lugar, criar, comunicar e entregar valor sabendo de antemão quais são seus valores, necessidades, percepções e crenças. Por fim, lembrar que o objetivo final é ter um consumidor satisfeito e encantado. É assim que se conquista e se mantém clientes. Isso não mudou e nunca vai mudar (KOTLER, 2014, p. 79).

Cobra (2010) aponta que, as empresas que adotarem o marketing como um sistema serão mais bem-sucedidas. Isso acontece, pois, mesmo as técnicas que foram persuasivas uma vez, agora estão se tornando ineficazes porque são tão comumente usadas que se tornaram conhecidas pelos compradores. Logo, as principais diferenças entre as empresas concorrentes são os canais de comunicação com o seu mercado: serviços e benefícios oferecidos, promoção e propaganda e a força de vendas.

Lima (2012) apresenta algumas considerações de Kotler (2000) sobre o assunto e, corroborando o que ele expõe, aponta a necessidade de os profissionais de marketing de irem além das influências sobre os compradores, uma vez que é mais importante que se desenvolva uma compreensão de como os consumidores realmente tomam suas decisões de compra. Ainda segundo o que postula Kotler (2000 *apud* LIMA, 2012, p. 25), “especificamente, os profissionais de marketing devem identificar quem é o responsável pela decisão de compra, os tipos de decisões de compra e os passos no processo” e, assim,

(...) as relações públicas de marketing tornaram-se um importante sucesso, não apenas para vendedores de produtos e serviços, mas também para as grandes agências de relações públicas. De acordo com uma estimativa, atualmente, as comunicações de marketing são responsáveis por cerca de 70% do negócio realizado por essas agências em todo o mundo. As relações públicas podem causar impacto de várias maneiras. Estabelecem credibilidade e reconhecimento francos para a propaganda e para a promoção. Fortalecem a percepção da empresa e de seus produtos, enquanto amplia o alcance e o impacto do marketing. Podem, também, proporcionar ao esforço de marketing um auxílio de baixo custo de alto retorno (CORRADO, 1994, p. 95).

Pensando nisso, chega-se ao que Las Casas assevera sobre essa atividade, uma vez que suas considerações consolidam esse posicionamento e mostram a complexidade das atividades desempenhadas pelos profissionais do ramo, visto que o objetivo central do marketing é “criar relacionamentos duradouros e satisfatórios para os clientes”. (CHIAVENATO, 2005, *apud* LIMA, 2012, p. 11).

Marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar os objetivos das empresas e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem estar da sociedade (LAS CASAS, 2004 *apud* LIMA, 2012, p. 10).

Em virtude do exposto, verifica-se que o telemarketing, como uma subárea do marketing, uma atividade que engloba uma miríade de estratégias de venda de produtos, surge para integrar um universo de empreendimentos voltados a promover a satisfação do cliente numa esfera ainda mais ampla do que apenas a aquisição de produtos.

2.1 HISTÓRIA DO TELEMARKETING

A história do telemarketing propicia conhecimento acerca da evolução na utilização desse instrumento e enseja a compreensão dos motivos pelos quais ele é considerado como uma estratégia tão importante e vital, atualmente, para as empresas que atuam na área de vendas. Embora acredite-se que o criador do primeiro telefone tenha sido Graham Bell, quem o fez foi Antonio Meucci, no ano de 1860. Ele se dedicou à sua criação porque precisava encontrar uma forma de manter contato com sua esposa doente que estava sempre deitada em um quarto no andar de cima de sua casa. Logo, percebe-se que, desde o início, o telefone esteve vinculado a uma necessidade de se facilitar o contato entre as pessoas e de se obter o retorno com maior brevidade (LIMA, 2012).

Contudo, registra-se que, apenas vinte anos após Meucci ter se desenvolvido o instrumento, em 1880, é que o telefone passou a ser usado para fins comerciais. Isso ocorreu quando um padeiro usou o aparelho para divulgar os produtos de seu estabelecimento a uma relação de clientes previamente cadastrados. Anos mais tarde, em 1940, surgem mais registros de empresas que começaram a divulgar seu contato telefônico nas propagandas de revistas e jornais, criando, desse modo, um canal direto de compras para o cliente (LIMA, 2012).

Porém, nessa época, o telemarketing não era ainda vislumbrado como uma atividade comercial isolada, por meio da qual seria possível alcançar um número grande de consumidores de forma rápida e fácil, sendo utilizado em conjunto com demais estratégias de negócio. Essa constatação surge pois, como mencionado anteriormente, o surgimento da primeira empresa que mirava atender seus clientes exclusivamente por telefone adveio em 1960, sendo que seu foco era a venda de assinaturas de revistas.

Por volta de 1970, como já também referido antes, grandes empresas começaram a se adaptar a essa ferramenta, como é o caso da Ford Motors que, nesse mesmo ano, contratou 15 mil donas de casa para fazer o trabalho de divulgação dos seus produtos e identificar clientes potenciais. Nos anos de 1980, centenas de empresas já utilizavam esse instrumento, atingindo milhões de clientes potenciais. Mais tarde, com a chegada dos computadores nas empresas e, com eles, a internet, a tecnologia se tornou parceira indispensável do telemarketing, pois permitiu alto armazenamento de dados, facilidade de acesso a informações e agilidade no atendimento, garantindo o lugar do telemarketing no espaço organizacional moderno. (RATTO *et al*, 2004 *apud* LIMA, 2012).

No Brasil, o marco no início das atividades com o telemarketing aconteceu com o atendimento de consumidores via telefone realizado por uma empresa de São Paulo, chamada Light. Embora atuasse fazendo os atendimentos dessa forma, ainda não era classificada como um empreendimento do ramo de telemarketing. Assim, acompanhando a tendência mundial, foi somente no final da década de 1970, com a proliferação dos telefones nas empresas e residências, que esse instrumento tomou forma (LIMA, 2012).

A Editora Abril e o Credicard são considerados os pioneiros na exploração dessa atividade mercantil como veículo de comercialização de seus produtos. Seguindo essa abordagem e aproveitando o momento, a Telesp também ingressou no ramo, criando, na década de 1980, um curso que ensinava técnicas de vendas por telefone, denominado “sistema de vendas por telefone”, levando empresas a compreender que o aparelho figuraria como um recurso fulcral para o crescimento dos negócios (LIMA, 2012). Com essa nova demanda

ingente, em 1987, foi criada a Associação Brasileira de Telesserviços (ABT) do País. Essa instituição tinha como objetivo criar um regulamento a partir do qual as empresas atuantes nesse ramo deveriam basear suas ações, além de servir de apoio para essas empresas, uma vez que, a partir dos anos 1990, com a privatização das empresas de telecomunicações e a facilidade de acesso às linhas telefônicas aos consumidores, o Brasil se tornou um dos grandes polos de prestação de serviços por telefone no mundo (LIMA, 2012).

Segundo a ABT, o crescimento do setor de telesserviços apresenta uma taxa de crescimento que gira em torno dos 10% ao ano, empregando, por essa razão, em torno de um milhão de pessoas (RATTO *et al*, 2004 *apud* LIMA, 2012).

2.1.1 O Telemarketing

A Associação Brasileira de Telemarketing – ABT (2006) define o telemarketing como sendo “toda e qualquer atividade desenvolvida através de sistemas de telemática e multimídia, objetivando ações padronizadas e contínuas de *marketing*”, sendo que, atualmente no Brasil são 580 mil trabalhadores envolvidos neste setor (OLIVEIRA *et al*, 2006).

Segundo Monteiro (1997 *apud* OLIVEIRA *et al*, 2006), o telemarketing apresenta quatro subcategorias, a saber: ativo, receptivo, misto e híbrido, a partir das quais, à distância, visa realizar negócios e estreitar relacionamentos, em tempo real, seguindo padrões e sistemas pré-estabelecidos para a prática. Márquez (2001 *apud* OLIVEIRA *et al*, 2006, p. 2) aponta que há, atualmente, uma propensão ao uso indiscriminado da terminologia *telemarketing*, bem como dos termos correlatos tele atendimento, central de atendimento e *call centers*, etc. Porém, ele observa que, apesar dessa tendência, “verifica-se uma tentativa, por parte dos profissionais da área, de padronizar o termo relativo a esta atividade como *telemarketing* e as instalações como central de atendimento ou *call centers*”.

Sabe-se que o telemarketing é uma ferramenta muito eficiente e eficaz e que muitas empresas o estão adotando como ramo de atividade, uma vez que ele proporciona o alcance de um público mais abrangente, em tempo reduzido, gerando menos custo para as corporações. Além disso, ele pode servir, também, de instrumento de suporte ao vendedor externo. Na Inglaterra, conforme aponta Toomingas *et al* (2002 *apud* OLIVEIRA, 2006), esse tipo de atividade já emprega mais funcionários diretos do empregam as indústrias de carvão, aço e automobilísticas em sua totalidade. O autor também relata que, em uma estimativa

realizada no ano de 2002, verificou-se que havia cinco milhões de pessoas empregadas em *call centers* nos Estados Unidos e aproximadamente 1,5 milhões na Europa.

No Brasil, no entanto, o cenário se mostrava um pouco diferente. Em 2005, havia 600 mil trabalhadores distribuídos em 1827 empresas, sendo que 250 delas eram terceirizadas. Pode-se perceber que os números apresentados no país são modestos em comparação com as estatísticas apresentadas por países norte-americanos e europeus, apesar da constatação de que o Brasil demonstra uma concentração maior de trabalhadores por empresa. Os Estados Unidos, por exemplo, segundo o que expõem Batt *et al* (2004) *apud* (VENCO, 2006), contam com 50 mil estabelecimentos de *call centers*.

A Alemanha, por seu turno, conforme citam Grip *et al* (2005) *apud* (VENCO, 2006), apresentam 1992 estabelecimentos dessa natureza e a França, de acordo com Lechat e Delaunay (2003) *apud* (VENCO, 2006), conta com 3300 centrais de atendimento telefônico.

2.1.2 Tipos de telemarketing

Não obstante a diversidade de funções e aplicações concernentes à atividade de telemarketing, pode-se dizer que, de maneira mais genérica, ele pode ser dividido em duas categorias: ativo e passivo. No telemarketing ativo, a iniciativa de entrar em contato com o cliente é proveniente da empresa. No passivo, ao contrário, o consumidor procura a empresa por meio dos canais de comunicação disponíveis. Nele, observa-se o interesse do cliente em adquirir algum produto ou buscar informações sobre ele a partir de algum tipo de publicidade veiculada sobre ele. Considerando-se o fato de que o primeiro passo é dado pelo consumidor, a empresa precisa aproveitar-se dessa circunstância para gerar a venda. (RATTO *et al*, 2004 *apud* LIMA, 2012). O telemarketing ativo, por sua vez, apresenta uma diversidade de ações desempenhadas, tais como vendas, cobranças e pesquisa de mercado. Para este trabalho, contudo, o enfoque será dado para o telemarketing com objetivo de vendas. Sobre a importância e as diversas aplicações do telemarketing ativo, temos que:

(...) há o pessoal de telemarketing, que utiliza o telefone para encontrar novas indicações, classificar esses clientes potenciais e vender para eles. Operadores de telemarketing podem contatar até 50 clientes por dia, enquanto os vendedores externos, apenas quatro. Eles podem vender qualquer produto da empresa, aumentar pedidos, apresentar novos produtos, abrir novas contas e reativar contas antigas, dar mais atenção a contas desprezadas e coletar nomes para mala direta. (KOTLER, 2000 *apud* LIMA, 2012, p. 31).

Ratto *et al* (2004 *apud* LIMA, 2012) compartilham a filosofia de que utilizar o telemarketing como canal de vendas permite a elaboração de uma alternativa mais rápida e com custo menor para entrar em contato com o consumidor e oferecer os produtos e serviços que a empresa comercializa, mas eles ressaltam que, nessa operação ativa, é importante que o profissional de telemarketing esteja preparado não apenas para oferecer os produtos ou serviços, mas sim, para repassar uma imagem positiva da empresa, contornando as abjeções e respeitando os limites impostos pelos clientes, pois, muito mais do que simplesmente vender, o operador tem que se preocupar com a qualidade do relacionamento com o cliente. Para os autores, embora não se deva adotar uma forma única de ligação (scripts fechados), cada empresa deve identificar o seu perfil de clientes e, dessa maneira, criar formas de abordagem que melhor se adaptem e tragam resultados.

2.1.3 Dificuldades do Telemarketing

Mais do que nos processos de venda em que o vendedor vai pessoalmente até o consumidor, durante as operações de telemarketing, pelo fato de os profissionais prescindirem do contato visual e de todas as possibilidades de comunicação realizada por meio da expressão corporal, o uso da voz se torna ainda mais importante, consistindo num aspecto crucial para o bom desempenho da atividade. Isto acontece porque, durante o desempenho dessa modalidade de comércio, o operador fica restrito à negociação realizada por meio da voz e das palavras. (SOUZA; SILVA, 2002 *apud* OLIVEIRA; BRITO, 2001).

A pressão para atingir metas também se configura como uma das dificuldades encontradas nessa atividade, uma vez que ela leva a um incremento da competição e que, por este motivo, muitos ‘colegas’ passam considerar seus companheiros como rivais. Nesse caso, o suporte afetivo que poderia existir no ambiente de trabalho dentro de uma equipe fica difícil ou muito difícil de acontecer (PINTOR, 2010).

Segundo Zimerman (2010) *apud* (PINTOR, 2010), todos necessitam vitalmente do reconhecimento das pessoas para a manutenção da autoestima. Portanto, a importância mais significativa do termo reconhecimento alude a uma necessidade crucial de todo ser humano, em qualquer idade, circunstância, cultura, época e geografia, de desejar se sentir reconhecido e valorizado pelos demais e sentir que realmente existe como individualidade.

As motivações para o trabalho, ou seja, dinheiro, segurança, status, poder, perfeição, competitividade, devem ser levadas em consideração. Da mesma forma, o grau de

imaturidade emocional pode vir a prejudicar o trabalho. Os fatores envolvidos na questão da imaturidade emocional são: dependência, incapacidade para autodisciplina, negligência, egoísmo, amor-próprio, exibicionismo, etc.

2.2 O CONSUMIDOR NO PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA

Secco *et al* (2014) definem a compra como sendo “a tomada de decisão pela qual o consumidor opta por adquirir ou não um produto ou serviço, levando em consideração as diversas variáveis e percepções. Para Kotler (1998) *apud* (GIARETA, 2011), o início de um processo de compra se define no ponto em que o consumidor reconhece um problema ou uma necessidade. O mesmo nota a diferença entre o seu real estado e o compara com a situação desejada. Essa necessidade pode ser despertada por estímulos internos ou externos, sendo que não há um processo de análise comum utilizado por todos os consumidores em todas as situações de compra: existem inúmeros processos de análise de decisão. A maior parte dos modelos atuais do processo decisório do consumidor é orientada cognitivamente, isto é, os julgamentos sobre os produtos são formados pelos consumidores amplamente relacionados em bases racionais e conscientes.

Segundo Kotler e Keller (2006) *apud* (SECCO *et al*, 2014, p. 4), “as decisões do comprador também são influenciadas por características pessoais, como idade e estágio no ciclo da vida, ocupação, circunstâncias econômicas, personalidade, autoimagem, estilo de vida e valores”. Churchill (2003) *apud* (GIARETA, 2011), por seu turno, na influência dos fatores sociais sobre o processo de compra, além dos fatores de marketing e situacionais. Ele defende que a identificação dessas circunstâncias que ativam uma necessidade específica do consumidor é dever dos profissionais de marketing.

Sobre os critérios de avaliação que interfere na decisão de compra, Blackwell (2000) *apud* (GIARETA, 2011), assegura que são preço, nome da marca, país de origem, similaridade, alternativa de escolha, envolvimento, conhecimento, diferenças individuais, como os recursos disponíveis, sua personalidade, valores e estilo de vida, além da classe social, cultura e família. Já Churchill e Peter (2000) *apud* (GIARETA, 2011) compreendem que as influências no processo decisório dividem-se em duas categorias distintas, que são: sociais e situacionais. Já Engel, Blackwell e Miniard (2000) *apud* (GIARETA, 2011) defendem que as variáveis que influenciam no referido processo encontram-se divididas em categorias diversas às supracitadas, que, nesse caso, são: ambientais, individuais e pessoais.

Solomon (2002), ao que parece, corrobora os pontos de vista acima, visto que compreende que o indivíduo, como consumidor, sofre influências psicológicas, pessoais, sociais e culturais.

Cada ser humano possui uma personalidade distinta que influenciará seu comportamento de compra. Richers (1984), *apud* (GIARETA, 2011), afirma que “a personalidade de um indivíduo é composta de uma multiplicidade de componentes que incluem valores, atitudes, crenças, motivos, intenções, preferências, opiniões, interesses, preconceito e normas culturais”. Kotler (1998) endossa esse apontamento, complementando que a personalidade é uma variável importante para a análise do comportamento do consumidor. Para que um consumidor tome a decisão de compra, é preciso que, em sua mente, desenvolvam-se os seguintes estados: existência de uma necessidade, consciência desta necessidade, conhecimento do objeto que a pode satisfazer, desejo de satisfazê-la e decisão por determinado produto. Nesse sentido, conforme Kotler (1998), *apud* (GIARETA, 2011), existem quatro importantes fatores psicológicos que influenciam as escolhas dos consumidores, a saber: motivação, percepção, aprendizagem e crenças e atitudes.

A compreensão dos fatores que podem influenciar o comportamento de compra, possibilita uma visão mais aprofundada da dinâmica de compra assim como também abre um leque de possibilidades de intervenções com o uso de estímulos de marketing que objetivem gerar bons resultados no comportamento de compra, criando valor para o cliente e, conseqüentemente, gerando satisfação e envolvimento com o produto. (SILVA *et al*, 2005).

Silva *et al* (2005) definem os estágios do processo de decisão de compra, que são: o reconhecimento do problema ou necessidade, sendo que a necessidade pode ser impulsionada por um estímulo interno, como fome, sede, sexo, ou externo, como a percepção de um produto pelo consumidor; busca de informações, visto que o cliente fica mais atento, observa mais os anúncios, e mais ativo na busca de informações sobre o produto; avaliação das alternativas, tendo em vista que os consumidores veem cada produto como um conjunto de atributos com capacidades diferentes de prestar os benefícios anunciados e satisfazer a necessidade; e decisão, que tem relação com os fatores que podem intervir entre a intenção e a decisão, que, segundo o autor, são dois: atitude dos outros e os fatores situacionais. Este está diretamente ligado ao fornecimento de informações, pelas empresas, visando conceder apoio para reduzir o risco percebido, enquanto aquele depende da intensidade e da motivação do consumidor em atender aos desejos de outra pessoa.

As empresas, por seu turno, devem procurar fornecer informações e apoio para reduzir o risco percebido. O último estágio do processo de decisão é o comportamento pós compra. Ele diz respeito ao nível de satisfação que o consumidor experimentará após comprar o produto escolhido, que pode envolver suas expectativas e o desempenho percebido do produto.

2.3 O PROFISSIONAL DE VENDAS E SEU PAPEL

Para Oliveira *et al* (2006), os profissionais de vendas são funcionários estratégicos dentro da empresa. Em qualquer cenário econômico eles são fundamentais para manter ou aumentar a participação da empresa no mercado. Quanto mais competitivo se torna o mercado, mais importância ganha o profissional de vendas. O mercado de trabalho está extremamente seletivo e exige inúmeras qualificações. As pessoas interessadas em obter um bom desempenho e boas colocações, então, precisam perceber as necessidades e habilidades que este mercado necessita. O que se espera dos profissionais é que estejam preparados para lidar com avanços científicos e tecnológicos deste mercado que se modifica constantemente.

Cobra (2010) postula que o vendedor deve ter técnicas de persuasão no contato com o comprador, uma vez que o mercado de vendas evoluiu e deixou para trás aquela demanda por um vendedor que fosse capaz apenas de se um “tirador de pedidos”. O mercado mudou, acabou com a era de certezas de “venda fácil”, quando tudo o que se produzia era vendido. O autor também assevera que o desempenho dos vendedores dependerá de três fatores básicos: seu caráter inato, seu treinamento e sua motivação. As diferenças individuais, apoiadas em personalidades intrínsecas a cada homem de vendas, nortearão o tipo de treinamento e incentivos requeridos.

Há alguns homens que nascem vendedores, contudo, se eles não receberem o incentivo e o treinamento adequados, certamente não serão bons vendedores. O papel do vendedor, a partir de todo esse processo evolutivo pelo qual passou o mercado, requer conhecimento denso sobre características de produtos e necessidades dos clientes, além de diversas habilidades interpessoais (aspecto ligado a trabalho em grupo, relacionamento com outras áreas e relacionamento com os clientes) e conceituais (relacionadas à capacidade de desenvolver um processo de vendas eficaz). (THOMÉ; NEVES, 2011, p. 20).

Segundo Cobra (2006) *apud* (LIMA, 2012), o vendedor precisa estar atualizado com o mundo moderno, entender de tecnologias e conhecer as novidades para que, assim, crie alternativas que maximizem seu resultado e o coloque em destaque no mercado.

2.3.1 A venda

A venda tem sido entendida ao longo do tempo “como uma transação entre duas partes, ditas comprador e vendedor, na qual há a transferência de posse de um produto, de um serviço ou mesmo de uma ideia” (COBRA, 2010, p. 296).

Uliana (2007) *apud* (LIMA, 2012) baseado em pesquisa e informações coletadas de muitos autores, consultores e vendedores das mais variadas áreas de atuação, publicou um artigo onde define o processo de vendas em sete etapas: preparação, que é o tempo que o vendedor deve tirar para se programar e se organizar pra começar o trabalho de contato com os clientes, sendo que o planejamento dos contatos é o que permite o bom aproveitamento do tempo; prospecção, que consiste no ato de procurar e identificar possíveis clientes potenciais no mercado; abordagem, que é a fase que enseja o início do contato com o cliente e é uma das etapas mais importantes da venda, pois, embora ainda o produto ou serviço não tenha sido mencionado, o cliente já estará analisando se compra ou não o vendedor.

A quarta etapa é o levantamento das perguntas confirmatórias das necessidades, que se trata do momento em que se descobre não somente o que o cliente quer, mas do que ele realmente precisa, sendo que o caminho mais seguro para descobrir as necessidades dos clientes é através de perguntas; em seguida, vem a proposta de valor, que concedem ao vendedor, após descobrir quais as reais necessidades do cliente, a grande vantagem para realizar a venda, já que é a hora de oferecer seus produtos e serviços mostrando os benefícios que estes podem trazer, além de apresentar ao cliente as soluções para os seus problemas, agregando, desse modo, valor aos seus produtos e criando no cliente a necessidade de adquiri-los; negociação.

Na etapa da negociação é que serão discutidos os interesses dos participantes quanto a preço, entrega, qualidade, aplicação, vantagens e outros tópicos que surgem durante esse processo. Cabe ao vendedor, nesse momento, utilizar todo o seu conhecimento para mostrar as vantagens do seu produto ou serviço, os diferenciais, e principalmente o que “ele” pode fazer pelo cliente; fechamento: esta é a fase em que se reconhece a relação de custo-benefício de toda negociação, para ambos os lados.

O vendedor está certo de que o cliente já apresentou todos os sinais de que compreendeu e aceitou que o produto ou serviço demonstrado pode ajudá-lo e cabe a ele, agora, somente conduzir o cliente a tomar a decisão da compra; pós venda: é o acompanhamento da venda realizada a fim de diagnosticar a satisfação do cliente quanto a sua aquisição. O pós-vendas abre portas para novos negócios e cria relacionamento positivo entre vendedor e cliente, pois demonstra que o interesse não é apenas em vender, mas, sim, em garantir que as necessidades do cliente sejam atendidas.

Os autores Mcmurry e Arnold (2010) alegam que os profissionais de vendas devem apresentar alguns atributos importantes para o bom desempenho da função, que são: elevado nível de energia, intensa autoconfiança, sistema de valores, caracterizado por prestígio, status, ansiedade por ganhar mais, melhor padrão de vida, hábito de trabalhar sem supervisão, perseverança habitual e tendência natural à competição.

No que tange ao aspecto das técnicas de venda, Cobra (2010) alega que a habilidade para vendas é, frequentemente, considerada mais como talento natural do que como técnica que pode ser adquirida, sendo que ele afirma que um bom vendedor é um mestre na arte de persuadir.

No entanto, os apontamentos realizados até aqui mostram que, em certa medida, a possibilidade de aprimoramento das habilidades é real e pode render bons frutos para a empresa, uma vez que cria em seus colaboradores o interesse em melhorar sua capacidade de persuadir o consumidor e reduz os riscos de perda de clientela, além de fidelizar compradores que voltarão a adquirir os produtos e serviços oferecidos pela empresa.

2.4 COMPETÊNCIAS: DEFINIÇÃO

Desde o século XV, “o verbo competir esteve relacionado a rivalizar-se com, e gerou substantivos como competição, competidor e competência, além do adjetivo competitivo” (GRAMINNA, 2007 p. 21). São várias as definições para competência apontadas por diversos autores e apresentadas por Graminna (2007). Para Maria Tereza Fleury, o termo competência é o saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico a organização e valor social ao indivíduo. Levy-Leboyer usa o termo para designar repertórios de comportamentos e capacitações que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras, tornando-se eficazes em determinada situação.

Para Graminna (2007), a competência como uma reunião de alguns quesitos básicos, que são: habilidade, relacionada a capacidade de colocar seus conhecimentos em ação para gerar resultados, domínio de técnicas, talentos, capacidades, ou seja: saber fazer; conhecimento, que diz respeito às informações, fatos, procedimentos e conceitos, quer dizer, sabe; e as atitudes, que englobam os valores, princípios, comportamentos, pontos de vista, opiniões e percepções, atos pessoais, isto é: querer.

2.4.1 Competências necessárias ao profissional de vendas

O vendedor, atualmente, precisa ter visão estratégica de seu negócio e o dos seus clientes. Ele deve reunir boa capacidade de planejamento, saber trabalhar em equipe, saber focar os resultados, gostar de assumir riscos, ter facilidade de relacionamento, ter controle e inteligência emocional, saber negociar e administrar conflitos, entre outras inúmeras competências. (COBRA, 2006 *apud* Lima, 2012).

O perfil de vendedor para Cobra (2010) pode ser traçado buscando-se definir os fatores quantitativos para a função, tais como idade do candidato, nível de educação requerida, experiência necessária ao desempenho do cargo, qualificações necessárias, criatividade, inteligência requerida, saúde e disponibilidade para viagens, mudanças ou transferências de domicílio. Ele ainda afirma que o homem de vendas deve ter uma atitude que combine entusiasmo e empatia, sendo que o entusiasmo está em querer se estabelecer e afirmar, ser aceito por outros e exceder controle sobre as decisões tomadas por outros.

A empatia envolve a capacidade de reagir às experiências e emoções das outras pessoas sem, necessariamente, tomar suas posições. Aparentemente, esses dois atributos cancelam-se mutuamente. O vendedor, para ter seu trabalho considerado como de qualidade, deve combiná-las de maneira a satisfazer as necessidades do cliente e concretizar seus próprios objetivos de venda.

Os autores Mayer e Greenberg (2002), retomados por Las Casas (2004) *apud* (LIMA, 2012, p. 22) identificaram duas características consideradas imprescindíveis, e que foram visualizadas nos melhores vendedores pesquisados.

empatia, que resume-se na capacidade de o vendedor se colocar no lugar do outro, nesse caso, seu cliente; e o ímpeto, que relaciona-se com a força interior que um vendedor de sucesso tem e que o impulsiona a buscar cada dia mais. Ele tem desejo de competir, de ganhar e de convencer o cliente que a compra será a melhor opção. Ele não é impulsionado a vender somente pelo dinheiro, mas existe uma necessidade de realizar a venda e conquistar clientes.

Segundo Gobe *et al.* (2008, p. 82), “o profissional de vendas precisa ter um perfil próprio e característico da área de vendas”, sendo que esse perfil demanda alguns aspectos de características do indivíduo, que são: HABILIDADES INTERPESSOAIS, ou seja, ele deve gostar de estar com pessoas e se relacionar com elas, não sendo apático e procura entender e conhecer cada vez mais seus clientes. Com isso, ele aprimora a habilidade de se sentir como o cliente se sente. Se o profissional de vendas não for visto como uma pessoa simpática e agradável, o cliente não se sentirá à vontade com ele sequer para a primeira compra, o que significa que as compras seguintes não ocorrerão; NATURALIDADE, capacidade de demonstrar naturalidade, evitando abordagens mecânicas ou apresentações enlatadas.

Ele deve conversar com o cliente como um amigo, mostrando sinceridade e espontaneidade, e não como uma máquina que decorou o script; OBSTINAÇÃO, uma vez que a área de vendas faz parte uma carreira altamente desafiante e excitante, na qual as pessoas procuram estar sempre se superando. A busca incessante por atingir metas e, muitas vezes, pela superação de objetivos e metas estipulados faz o profissional de vendas uma pessoa bastante dinâmica e obstinada por resultados; IDENTIFICAÇÃO COM O TRABALHO, visto que é necessário ao profissional de vendas que acredite naquilo que faz e no produto que vende. Ele precisa gostar dele como uma paixão, entendê-lo com profundidade, conhecer cada um dos seus atributos e qualidades e buscar a evolução e melhora do produto na ótica do cliente.

Ele tem que acreditar que o produto que vende, de alguma forma, torna a vida do cliente melhor ou mais fácil; SABER OUVIR E ENTENDER O CLIENTE, pois não se deve interromper o cliente ou querer monopolizar a conversa. Se ele não parar para prestar atenção e não demonstrar interesse pelo que o cliente está falando, além de não conseguir entender o que o cliente quer, pode estar prejudicando o relacionamento entre as partes. A capacidade de reconhecer as necessidades dos clientes é a característica mais importante do profissional de vendas; FLEXIBILIDADE/ADAPTABILIDADE, já que, nas vendas, dificilmente um dia será igual ao outro. As pessoas são diferentes, possuem expectativas e desejos diferentes, os produtos sofrem alterações, evoluem, modernizam-se.

É importante aprender e se atualizar sobre o produto, o mercado e as necessidades dos clientes, por mais rápido que mudem; PREPARAÇÃO, pois, para atingir suas metas, o vendedor deve conhecer todas as qualidades de seus produtos, estando tecnicamente apto para esclarecer seu cliente e ajudá-lo no atendimento de suas necessidades. Há vendedores especializados que auxiliam o cliente inclusive na determinação das características do

produto. Além disso, o vendedor deve conhecer as técnicas de venda, de forma a sentir-se bem em qualquer situação, saber como agir e não colocar o comprador em situações difíceis; INSPIRAR CONFIANÇA, uma vez que, pelo modo de agir, os bons vendedores passam a inspirar confiança.

Eles devem ter atitudes honestas e éticas, não contar fatos da empresa para os concorrentes, devendo ainda ser coerentes em suas atitudes, praticando o que dizem; PROATIVIDADE, que é uma característica diferente daquela que possuem os indivíduos reativos. Esses são aqueles que reagem às situações, não se antecipando a elas e, portanto, não se preparando. Atuam como os bombeiros apagando incêndios assim que eles acontecem e são sempre surpreendidos pelo fato ocorrer. A proatividade propicia ao profissional uma capacidade de antecipação e, conseqüentemente, de maior facilidade na resolução de problemas; ENERGIA, visto que o vendedor deve ser um homem de grande energia, motivado pelo bom humor sua atividade e conhecimento.

Segundo Chiavenato (1999), as competências básicas, na forma de conhecimentos, habilidades, atitudes, interesses, traços, valor ou outras características pessoais, são aqueles traços pessoais essenciais para o desempenho da atividade e que diferenciam o desempenho das pessoas. Todo funcionário precisa possuir um conjunto de competências básicas para desenvolver suas atividades na empresa. Quando o funcionário possui um elevado perfil de competências, demonstra as qualidades requeridas para levar adiante determinadas missões. O importante é adquirir e agregar novas competências que sejam fundamentais para o sucesso do negócio da empresa, sob pena de investir em treinamento sem retorno para as necessidades reais da organização.

Para Cobra (2010), o vendedor deve ser treinado para ter: habilidade de vendas; comunicação - saber expressar-se junto ao cliente; capacidade de ouvir - capacidade de ouvir o cliente; apresentação em grupo - ajuda o vendedor a corrigir suas deficiências; programas de sensibilidade; planejamento de mercado; noções de gerente de território; noções de merchandising; noções de crédito e cobrança; noções de pesquisa de mercado; e por fim, habilidade para sentir as pessoas.

2.5 TREINAMENTO

Atualmente, as empresas estão muito preocupadas em diferenciar-se e ter vantagens em relação aos concorrentes. Uma das formas de se atingir esse objetivo é proporcionar aos

seus funcionários um ambiente propício para a obtenção e o aprimoramento de suas competências e, para o desenvolvimento dessas competências, considera-se que o treinamento seja uma boa estratégia de atuação.

A palavra treinamento tem muitos significados possíveis. Alguns especialistas consideram-no como sendo um meio para desenvolver a força de trabalho dentro dos cargos ocupados. Outros o interpretam mais amplamente, considerando um treinamento para um adequado desempenho no cargo e estendendo o conceito para um nivelamento intelectual da educação geral. Ainda, o treinamento também é referido, por demais autores, como sendo uma área genérica chamada desenvolvimento, que, por sua vez, divide-se em educação e treinamento, sendo que este significa o preparo da pessoa para o ambiente dentro e fora do seu trabalho (CHIAVENATO, 1999).

Treinamento é a educação profissional que visa adaptar o homem para determinado cargo. Seus objetivos situados a curto prazo são restritos e imediatos, visando dar ao homem os elementos essenciais para o exercício de um cargo, preparando-o adequadamente para ele. Desenvolvimento profissional é a educação que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar o homem para o seu crescimento profissional em determinada carreira na empresa ou para que se torne mais eficiente e produtivo no seu cargo. Seus objetivos visam proporcionar ao homem os conhecimentos que transcendem o que é exigido no cargo atual, preparando-o para assumir funções mais complexas. É dado nas empresas ou firmas especializadas em desenvolvimento pessoal (CHIAVENATO, 1999, p. 496).

Bohlander e Snell (2010, p. 127) revela que “as pistas para que se verifique quais são as necessidades a serem contempladas pelo treinamento são encontradas em fatores que indiquem a discrepância entre conhecimentos, habilidades e aptidões do ocupante do cargo e os requisitos descritos e especificados para a função que ele desempenha”. Em adição a isso, os autores também defendem que alguns fatores precisam ser englobados pela função que o treinamento desempenha, tais como a preparação do funcionário para alcançar o progresso mediante seu bom desempenho, uma vez que, dessa maneira, ele poderá ocupar cargos em que suas capacidades sejam aproveitadas em sua totalidade.

Para Cobra (2010), o vendedor deve ter conhecimento acerca dos maiores e melhores argumentos existentes para a venda de cada produto tendo em mãos, sempre que possível, um guia em forma de roteiro exploratório. Em adição a isso, parte do período de treinamento deve ser utilizado para desenvolver a personalidade do vendedor e sugerir pontos para o seu autodesenvolvimento, uma vez que, como bem afirma Boog (1994) *apud* (GRAMINNA, 2007), desenvolver-se é “tirar o invólucro (...) evoluir por meio da quebra ou transformações de padrões, paradigmas, regras, conceitos, limite”.

Para se certificar que os investimentos em treinamento e desenvolvimento causem impacto máximo no desempenho individual e organizacional, Bohlander (2010) advoga que se deve recorrer à abordagem sistêmica de treinamento. Essa abordagem envolve quatro fases, que são: levantamento das necessidades; projeto do programa; implementação e avaliação.

Cobra (2010) indica alguns pontos que devem ser aprimorados nas habilidades dos vendedores durante os processos de treinamento. Esses pontos, segundo ele, devem ser aperfeiçoados já no primeiro contato que o colaborador faz com a empresa, quando inicia suas atividades, pois, desse modo, é possível desenvolver e descobrir as competências características de cada vendedor. Esses pontos estão relacionados ao conhecimento que o vendedor tem da empresa em que atua, identificando-se com ela e sabendo elencar aspectos importantes, tais como os objetivos, as metas, a missão, a visão e os valores da instituição.

Além disso, é necessário que ele conheça as normas e valores da empresa, bem como as responsabilidades que assume dentro do organograma da instituição. Ainda, o vendedor não pode prescindir de conhecer densamente os produtos vendidos pela empresa, o que engloba saber a forma como os consumidores os julgam, como eles funcionam e quais benefícios trazem para o comprador. Não menos importante, a cada vendedor é fulcral conhecer as características dos clientes, suas preferências, necessidades, motivos e hábitos de compra, além de se manter muito bem informado sobre o comportamento da concorrência.

Quanto às políticas de crédito e de distribuição, é mandatório que o profissional conheça tanto a adotada pela sua empresa quanto a que a concorrência utiliza. Em relação às apresentações de vendas, o vendedor precisa fazê-las de forma eficiente e dominar o maior número de argumentos existentes para cada produto. Também, ele precisa reconhecer os procedimentos de campo e suas responsabilidades gerais dentro da instituição, dominando seu território de vendas e seus potenciais clientes, recebendo orientação para cumprir seu roteiro de vendas no caso do telemarketing cumprir com a agenda de retornos. Por fim, mas não menos importante, o operador deve ter uma boa capacidade de organização e administração do tempo, dividindo-o entre o tempo de ligação e suas atividades burocráticas.

Oliveira *et al* (2011) endossam os pareceres apresentados acima afirmando que “o investimento da empresa em um profissional de vendas bem qualificado e treinado é totalmente compensado pela redução do risco de perda de clientes para a concorrência e do custo de recrutamento, seleção e treinamento de novos profissionais”.

Cobra (2010) diz, também, que, para o vendedor inexperiente, seu concorrente sempre parece ter melhores condições a oferecer do que ele, como melhor preço, melhores condições

de venda ou até mesmo um produto de melhor qualidade. Isso, segundo ele, é fruto da insegurança ou da falta de conhecimento do seu próprio negócio.

3 MÉTODO

Este estudo foi de caráter bibliográfico:

A **pesquisa bibliográfica** é a que se desenvolve tentando explicar um problema, utilizando o conhecimento disponível a partir das teorias publicadas em livros ou obras congêneres. Na pesquisa bibliográfica o investigador irá levantar o conhecimento disponível na área, identificando as teorias produzidas, analisando-as e avaliando sua contribuição para auxiliar a compreender ou explicar o problema objeto da investigação. O objetivo da pesquisa bibliográfica, portanto, é o de conhecer e analisar as principais contribuições teóricas existentes sobre um determinado tema ou problema, tornando-se um instrumento indispensável para qualquer tipo de pesquisa (KÖCHE, 2009, p. 122).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Graminna (2007) vislumbra a competência como uma reunião de alguns quesitos básicos, que são: conhecimentos, habilidades e atitudes. Como se pode verificar no decorrer de todos os apontamentos realizados neste trabalho, uma variedade de autores defende a premissa de que o profissional de telemarketing, primeiramente, precisa ter um caráter inato para a atividade. No entanto, concluiu-se que, ainda que esse caráter seja indispensável para o bom desempenho da atividade de vendas, é necessário que outras competências fundamentais como: poder de persuasão, boa comunicação, saber ouvir, relacionamento interpessoal, empatia, naturalidade, identificação com o trabalho sejam desenvolvidas por meio de treinamentos especializados e especificamente direcionados para seu escopo.

Mais ainda, além de apresentar tais competências, entende-se que o operador de telemarketing deve conhecer muito bem o que vende, conhecer os concorrentes e, principalmente, seus clientes. Para isso a empresa deve, sim, investir em treinamentos, para que o operador possa desenvolver ou aprimorar as competências como conhecer a empresa, seus produtos e ter a melhor argumentação para persuadir o cliente.

5 CONCLUSÃO

A pesquisa realizada para este trabalho teve como propósito identificar as competências de um profissional de telemarketing e de que forma tais competências podem ser aprimoradas a partir de cursos de capacitação dos profissionais atuantes na área, visando comprovar que proporcionar treinamentos num processo de educação continuada para seus colaboradores pode trazer inúmeros benefícios, não só para eles, como para a empresa, uma vez que aumentará as vendas e, com isso, consequentemente os lucros.

Conclui-se que o vendedor necessita apresentar um caráter inato para vendas, além de outras competências, tais como: saber ouvir, poder de persuasão, ser comunicativo, apresentar bom relacionamento, empatia e muita energia, sendo que essas competências podem ser aprimoradas e desenvolvidas. O saber ouvir e o poder de persuasão, além do conhecimento profundo acerca do produto que vende, são as maiores ferramentas que o operador de telemarketing tem em seu poder, mas, além disso, ele também precisa conhecer muito bem seu cliente.

Por essa razão, quando a empresa investe em treinamento e desenvolvimento de um profissional de vendas, ela está capacitando seus colaboradores para eles darem o melhor de si e aproveitar ao máximo suas competências. Além disso, como fruto desse processo de educação continuada, há chances de o profissional poder assumir, futuramente, funções mais complexas. Sendo assim, o que se constata é que o investimento da empresa em seus colaboradores, proporcionando-lhes um processo contínuo de qualificação e treinamento, é totalmente recompensado pela redução de riscos de perda de clientela para a concorrência, bem como dos custos de recrutamento, seleção e treinamento de novos profissionais. Um bom vendedor deve atingir suas metas e satisfazer seus clientes.

REFERÊNCIAS

BOHLANDER, G.; SNELL, S. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: CENGAGE Learning, 2010.

CAVAIGNAC, M. D. As estratégias de resistência dos operadores de telemarketing frente às ofensivas do capital. In: **Revista Katálisis**. v. 16 n. 2. Florianópolis. Jul/Dez 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-49802013000200002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 20 jul. 2014.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos Recursos Humanos nas organizações**. 21. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

COBRA, M. F. **Administração de vendas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CORRADO M. F. **A força da comunicação**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1994.

GIARETA, L. F. **O comportamento do consumidor no processo de decisão de compra**. 2011. Disponível em: <<http://www.unisalesiano.edu.br/simposio2011/publicado/artigo0082.pdf>>. Acesso em: 29 ago. 2014.

GOBE, A. C. *et al.* **Administração de vendas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

GRAMINNA, M. R. **Modelo de competências e gestão de talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education, 2007.

GROHMANN, M. Z. *et al.* O impacto da abordagem de vendas na aceitação de produtos com inovações tecnológicas. In: **JISTEM J. Inf. Syst. Technol. Manag.** v. 10. n. 1. São Paulo. Jan/Abri 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sciarttext&pid=S180717752013000100011&lng=pt&nrmiso&tlng=pt>>. Acesso em: 20 jul. 2014.

GULLO, D. P. J. **Comunicação integrada de marketing: gestão dos elementos de comunicação/suporte as estratégias de marketing e negócios da empresa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. 26. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

KOTLER, P. Kotler por Kotler. **Revista Exame**. ed. 1070, ano 48, n. 14, 06 de agosto de 2014, p. 79-80.

LIMA, R. E. dos S. **Mapeamento de competências estudo de caso em uma distribuidora de ferramentas e equipamentos**. 2012. 83f. Monografia (Especialização em Gestão de Pessoas). Instituto Brasileiro de Pós-graduação e Extensão – IBEPEX. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/mapeamento-de-competencias-estudo-de-caso-em-uma-distribuidora-de-ferramentas-e-equipamentos/5141/>>. Acesso em: 12 ago. 2014.

OLIVEIRA, T. *et al.* **Mercado do profissional na área de vendas na cidade de Cruz Alta**. 2011. Seminário Interinstitucional de Ensino, Pesquisa e Extensão. Unicruz. Disponível em: <<http://www.unicruz.edu.br/seminario/artigos/sociais/MERCADO%20PROFISSIONAL%20NA%20AREA%20DE%20VENDAS%20NA%20CIDADE%20DE%20CRUZ%20ALTA.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2014.

OLIVEIRA, S. S; BRITO, J. C. de. A dimensão gestonária do trabalho e o debate de normas e valores no teleatendimento. In: **Trabalho, educação e saúde**. v. 9. supl. 1. Rio de Janeiro. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1981-77462011000400013&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 29 jul. 2014.

OLIVEIRA, S. *et al.* Saberes e estratégias dos operadores de telemarketing frente às adversidades do trabalho. In: **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**. v. 31. n. 114. São Paulo. Jul/Dez 2006. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0303-76572006000200011>>. Acesso em: 20 jul. 2014.

PINTOR, E. A. S. Sofrimento mental em vendedores na Grande São Paulo: a destituição do ser pela organização do trabalho. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**. v. 35. n. 122. São Paulo. Jul/Dez 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0303-76572010000200010&script=sci_arttext>. Acesso em: 13 ago. 2014.

SAMPAIO, L. R. *et al.* Revisão de aspectos conceituais, teóricos e metodológicos da empatia. In: **Psicologia: Ciência e Profissão**. v. 29. n. 2. Brasília. 2009 Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-989320&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 20 jul. 2014.

SECCO, C. F. C. *et al.* **Comportamento do consumidor:** fatores que determinam o processo de compra no mercado varejista em Palmas - TO. Disponível em: <<http://www.itpac.br/arquivos/Revista/73/artigo4.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2014.

SILVA, A. M.; ASSUNÇÃO, A. A. Negociações sociais para melhoria das condições de trabalho no setor de teleatendimento: o descompasso entre a posição das empresas e a realidade do trabalho. In: **Interface – Comunicação, Saúde e Educação**. v. 9. n. 18. Botucatu. Set/Dez. 2005. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1414-32832005000300007>>. Acesso em: 29 ago. 2014.

SILVA, D. R. P. *et al.* Comportamento de compra: principais fatores que influenciam o consumidor. In: **Revista Científica do ITPAC**. v. 3. n. 4. Outubro de 2010. Disponível em: <<http://www.itpac.br/arquivos/Revista/34/5.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2014.

THOMÉ, L. *et al.* **Administração de vendas:** planejamento, estratégia e gestão. São Paulo: Atlas, 2011.

VENCO, S. Centrais de atendimento: a fábrica do século XIX nos serviços do século XXI. In: **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**. v. 31. n. 114. São Paulo. Jul/Dez 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0303-76572006000200002&script=sci_arttext>. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*>. Acesso em: 20 jul. 2014.