

**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

WESLEY SILVA SANTOS

**ROTATIVIDADE DE PESSOAL: ESTUDO DE CASO NA PADARIA E
CONFEITARIA PÃO KENTÃO**

**APARECIDA DE GOIÂNIA
2016**

WESLEY SILVA SANTOS

**ROTATIVIDADE DE PESSOAL: ESTUDO DE CASO NA PADARIA E
CONFEITARIA PÃO KENTÃO**

Artigo apresentado em cumprimento às exigências para término do Curso de Administração sob orientação da Prof^a M.e Maria Aparecida dos Reis Rachid

**APARECIDA DE GOIÂNIA
2016**

WESLEY SILVA SANTOS

**ROTATIVIDADE DE PESSOAL: ESTUDO DE CASO NA PADARIA E
CONFEITARIA PÃO KENTÃO**

Artigo apresentado em cumprimento às exigências para término do Curso de Administração sob orientação da Prof^a. Maria Aparecida dos Reis Rachid

Avaliado em _____ / _____ / _____

Nota Final: () _____

Professora- Orientadora M.e Maria Aparecida dos Reis Rachid

Professor Examinador M.e Paulo Roberto Viana

**APARECIDA DE GOIÂNIA
2016**

ROTATIVIDADE DE PESSOAL: ESTUDO DE CASO NA PADARIA E CONFEITARIA PÃO KENTÃO

*Wesley Silva Santos**

RESUMO: O departamento de gestão de pessoas na organização é utilizado como uma ferramenta estratégica para atrair e manter talentos dentro da empresa, pois é o principal componente de qualquer organização. Sendo assim, deve-se ter um planejamento específico e aplicado com cautela, pois o recrutamento e seleção é também um dos responsáveis pela rotatividade que ocorre nas organizações. O presente trabalho teve como objetivo prospectar um estudo sobre a rotatividade em padarias como é o caso da empresa estudada Pão Kentão. A metodologia utilizada foi a de estudo de caso, com abordagem qualitativa. Os dados foram coletados de forma direta e indireta. De forma direta, através da observação, questionários, entrevistas e conversas informais com chefia e colaboradores e, de forma indireta, através da coleta de dados de publicações pertinentes ao tema da pesquisa. Desta forma pôde ser detectada a deficiência na gestão de pessoas e os principais impactos causados pela falta de controle e a rotatividade na empresa. O estudo demonstrou a importância do planejamento de programas e benefícios para os colaboradores, pois através deles que os mesmos estarão sendo motivados, e, conseqüentemente a empresa obterá mais resultados, conquistando assim cada vez mais a satisfação tanto dos funcionários quanto dos clientes.

PALAVRAS-CHAVE: Rotatividade. Gestão de pessoas. Estratégias. Planejamento.

* Acadêmico de Administração da Faculdade Nossa Senhora Aparecida - FANAP

ABSTRACT: The people in the organization management department is used as a strategic tool to attract and retain talent within the company as it is the main component of any organization. Therefore, one should have a specific plan and applied with caution as the recruitment and selection is also one of those responsible for the turnover that occurs in organizations. This study aimed to prospect a study on the turnover in bakeries such as the company studied Pãoquentão. The methodology used was the case study with a qualitative approach. Data were collected directly and indirectly. Directly, through observation, questionnaires, interviews and informal conversations with management and employees and, indirectly, through the collection of data relevant publications to the subject of research. In this way it could be detected the deficiency in people management and the main impacts caused by the lack of control and turnover in the company. The study demonstrated the importance of planning programs and benefits for employees, because through them that they are being motivated, and consequently the company will get more results, thus gaining more satisfaction from both employees and customers.

KEYWORDS: Turnover, People Management, Strategies, Planning.

1 INTRODUÇÃO

Neste artigo pretende-se estudar a questão da rotatividade de pessoal na empresa Pão Kentão problema este chamado de rotatividade. Funcionários que trabalham desmotivados por este motivo não ficam na empresa, seu período de permanência na organização nunca passa de seis meses a um ano. Atualmente este problema tem sido um divisor de águas nas organizações, aquelas que não conseguem trabalhar este assunto podem ter elevados índices de rotatividade dentro da empresa. Já as organizações que sempre buscam métodos para diminuir o índice de rotatividade conseguem ter um quadro de funcionário excelente.

Segundo Drucker (1997), os problemas enfrentados pela administração de pessoal podem ser perceptivos por todos de uma organização onde trabalham com muita facilidade, haja vista, que mesmo sem os colaboradores terem estudado sobre o assunto em questão sabem identificar quando uma empresa se preocupa com os colaboradores que a área de gestão de pessoas contrata para exercer suas funções. Isso acontece quando os recém-contratados começam a trabalhar e logo se desanima com a sua função.

O objeto da pesquisa realizada na empresa Pão Kentão foi identificar as razões pelas quais, na empresa em estudo, apresenta-se um índice alto de rotatividade. Problema este, que influencia diretamente nos resultados, pois afeta desde os lucros até a eficiência dos melhores funcionários da empresa.

Gerando assim insatisfação dos líderes referente à sua produção na empresa, onde a gestão de pessoas irá explicar de forma científica o que pode está acontecendo com os colaboradores. Segundo Chiavenato (2010, p.88) “a rotatividade é o resultado da saída de alguns colaboradores e a entrada de outros para substituí – los”.Ou seja, conforme menciona o autor, não é possível que uma empresa permaneça no mercado com um alto índice de saída de funcionários, pois isso leva os resultados para baixo. Segue Chiavenato que o estudo sobre rotatividade de pessoal é extremamente importante nas organizações para entender o funcionário e as necessidades dele. A ideia de analisar a rotatividade da panificadora, contribui com a empresa ao pensarmos que existe a possibilidade de diminuição da rotatividade, garantia de melhoria de trabalho, maior produtividade,

fidelização do cliente interno que é o primeiro da panificadora e conseqüentemente a fidelização do cliente externo que vai sentir mais agradável ao chegar à padaria e encontrar aqueles mesmos atendentes que ele já conhece.

Os procedimentos orientados por autores referidos serão colocados em prática, pois é relevante e de nada servirá na teoria e não colocar em prática. Com as instruções elaboradas e implantadas que se pode mensurar se as devidas mudanças foram eficientes ao ponto de diminuir o problema e a empresa voltar a ter resultados satisfatórios para seus sócios.

A metodologia pesquisada será o estudo de caso, pois segundo Lakatos & Marconi (2011), o estudo de caso é um esforço em tentar descobrir o que está ocasionando um determinado problema e/ou melhoria com mais atenção no dia a dia das pessoas, através de levantamentos de problemas específicos. Estudar um problema específico para não acabar generalizando tudo. Apresenta o maior número de informações detalhadas sobre o problema e os fatos que acontecem diariamente, visando compreender o que realmente está influenciando todo este trabalho de estudo são necessários para descrever a complexidade de um fato. Com a entrevista, pode-se ter uma aplicação e detectar diversos problemas dentro de uma organização.

O objetivo deste trabalho é reduzir o índice de rotatividade dentro da empresa, promover benefícios para os colaboradores e obter mais resultados, fazendo com que os colaboradores trabalhem mais satisfeitos.

Dessa forma, tomando como base alguns critérios previamente estabelecidos, será usada a amostra não probabilística, pois se optou em realizar a entrevista com os 40 funcionários da empresa, e os critérios adotados foram os funcionários que já passaram pela experiência, o tempo de empresa e os colaboradores que estão na empresa a mais tempo. A entrevista foi caracterizada como semiestruturada, pois houve a elaboração de um roteiro a ser seguido. As perguntas serão feitas ao entrevistado, e complementadas à medida que surgirem dúvidas relacionadas à atividade.

2 GESTÃO DE PESSOAS

Nas organizações existem três “artérias” que determina o sucesso ou fracasso dela, são elas: o marketing, financeiro e produção onde um depende do outro para conseguir realizar o objetivo esperado. Mas para que isso aconteça em todas essas áreas mencionadas, requer um recurso que também é muito importante. O recurso intelectual ou as pessoas que irão executar as funções na organização. Para ter bons profissionais a área de gestão de pessoas precisa exercer uma boa gestão e com isso conseguirá bons profissionais para a empresa.

Para Gil, “Gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das mesmas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.” (GIL,2001,p.1). É através das pessoas que as empresas conseguem permanecer no mercado, e de onde tiram o seu sustento.

Segundo Teiga (2012), a gestão de pessoas está em constante mudança e que as empresas precisam estar com suas “antenas ligadas” para não ficar para trás, pois o mercado está ficando mais competitivo e sem que perceba os clientes exigem cada vez mais rapidez, flexibilidade e qualidade nos produtos e serviços. Segue o autor que esse processo de mudança acontece de fora para dentro.

O lado externo exerce uma influência no processo interno da empresa fazendo com que procure soluções com menor custo e tempo para atender as necessidades dos clientes. O espaço de tempo que as empresas têm para realizar a mudança é cada vez menor, pois envolve assuntos sobre a lucratividade e o crescimento sem falar na sobrevivência da empresa. Teiga fala que os gestores terão que criar um ambiente interno que apresente flexibilidade, qualidade de vida em nível pessoal, interpessoal e técnico também para permanecer no mercado. Afirma ainda que somente ficarão no mercado empresas que tiverem aptas a enfrentarem as mudanças que podem acontecer, e como consequência irão se destacar entre os concorrentes Teiga, (2012).

Chiavenato (2010) entende a gestão de pessoas como o processo de gerir os indivíduos dentro da organização, contudo levando em consideração que os colaboradores passam mais de 1/3 do dia na empresa dedicando toda a sua atenção esforço e dedicação para atingir os objetivos da empresa. Através da remuneração paga pela organização acontece um vínculo entre o colaborador e a empresa que

sem os funcionários não permaneceria ativa e muito menos os empregados, pois necessitam das empresas para ganhar os recursos que dela dependem para a subsistência e sucesso pessoal. Esse vínculo faz com que as empresas a cada dia procure inovar sempre a respeito desse assunto, tampouco soluções que possam melhorar e satisfazer as necessidades dos colaboradores. Para Gil (2001) gestão de pessoas visa o gerenciamento e cooperação das pessoas que atuam na empresa para atingir os objetivos individuais e os objetivos organizacionais.

Segue Gil, (2001 p.21) afirmando que:

O conceito de sistema, que é fundamental para essa abordagem, pode ser definido de diversas maneiras: como um conjunto de elementos unidos por alguma forma de interação ou interdependência; uma combinação de partes, formando um todo unitário; um conjunto de elementos materiais ou ideais, entre os quais se possa encontrar uma relação; uma disposição das partes ou elementos de um todo, coordenados entre si e que funcionam como estrutura organizada.

Segundo Franco (2012) afirma que a empresa que não buscar o conhecimento e informação sobre as novas mudanças que ocorrerá na gestão de pessoas, poderá ter prejuízos incalculáveis. Já as empresas que conseguirem as informações disponíveis de maneira mais rápida e eficiente e transformar em vantagem competitiva poderá ter resultados extraordinários. Xavier (2006) acredita que as mudanças afetam as pessoas e organizações em quatro ângulos.

Econômico - Se houver qualquer mudança dentro de uma organização seja ela tecnológica, sociais, políticas e econômicas a empresa pode se complicar significativamente. As vendas podem cair, aumento de custos isso tudo pode acontecer diante de alguma mudança inesperada.

Financeiro - Para uma empresa uma pequena mudança reflete diretamente no recurso, fazendo com que a mesma procure alternativas para tentar solucionar o problema sem que precise diminuir as retiradas e custos majorados. E de tamanha proporção para as pessoas que com isso, acabam sendo demitidas.

Operacionais - As empresas passam a ter dificuldades para repor seus insumos, reposição de pessoas, ruptura produtivas por causa dessa mudança e reestruturação dentro da organização para retardar os processos de demissões.

Psicossociais - Esse ângulo consegue ser o pior de todas as outras fases, pois nesse, as pessoas ficam estressadas, tensas, começam aparecer conflitos entre os colaboradores que com isso desequilibra o emocional e as pessoas passam a ser menos eficientes (XAVIER, 2006).

Isso é o que está acontecendo hoje nas organizações e nos profissionais, todos estão enfrentando um cenário de transformação que afetam diretamente esses ângulos mencionados acima afirma o autor.

Para Lacombe (2011) as empresas já perceberam que precisam necessariamente de pessoas para trabalhar e/ou controlar as máquinas que executam o serviço. As pessoas precisam ser administradas da melhor forma possível haja vista, que são seres humanos e que além da empresa onde trabalha tem uma vida para seguir, família para amar e uma qualidade de vida, que por sinal tem outros objetivos que são diferentes das organizações. Por este motivo deve observar bem o ambiente profissional para se antecipar aos obstáculos que poderão aparecer em decorrência desse fator.

O conceito de gestão de pessoas nos leva a considerar de forma mais rápida as mudanças que podem acontecer e a correlação entre as organizações e os indivíduos, ou seja, gestão de pessoas pode ser entendida como a maneira que as empresas utilizam para dirigir, controlar e orientar os funcionários no ambiente de trabalho com intuito de alcançar os objetivos da organização e dos indivíduos de forma eficiente (FISCHER,2002).

Para Ferreira e Siqueira (2005) perder talentos em um ambiente extremamente competitivo pode gerar ansiedade nos gestores de recursos humanos por desconhecimento de atitudes e comportamentos humanos além de comprometer os resultados. O ambiente organizacional como um todo está sofrendo com as mudanças constantes de interferências de agentes como a escassez de recursos, concorrência e tecnologia. Não se pode culpar somente as intervenções desses agentes, a globalização também tem uma parcela de culpa. Através das mudanças ocorridas surgiram novos projetos e conceito de gestão e prática administrativas. Assim como, o novo perfil de um profissional que é mais exigido nas organizações para atingir resultados agradáveis na empresa.

Segundo Marras (2005, p.165)

As empresas precisam dos seus empregados como nunca para atingir seus objetivos e seus resultados. Principalmente hoje, com a pressão e a competitividade geradas pela globalização, a qualidade do produto e o relacionamento empresa-cliente são extremamente importantes.

Fleury (2002) fala que em um cenário que a cada dia se modifica o recurso mais valioso de uma organização atualmente não é os recursos materiais estes tem sua prioridade dentro das empresas, porém sem alguém para transformar o insumo em produto acabado precisa de um recurso ainda mais valioso, as pessoas. Sendo assim, elas são o principal ativo dessa era do conhecimento onde os recursos intelectuais devem ser observados em suas particularidades para assim, atingir os resultados esperados.

3 ROTATIVIDADE

Segundo Chiavenato (2010, p.88) “a rotatividade é o resultado da saída de alguns colaboradores e a entrada de outros para substituí-los”. Esse problema vem aumentando a cada dia dentro das organizações, ou seja, as empresas estão sempre em processo de recrutamento, pois a cada funcionário demitido é necessário colocar outro na mesma função. Chiavenato (2010) fala que as empresas ainda não olham para este problema como um “vilão”, pois acreditam que a empresa irá contratar um funcionário novo que está disposto e conseqüentemente será melhor. Existem dois fatores que devem ser levado em consideração nesses casos à identificação do problema e de qual lado está com um maior índice de demissões. Lucena (1995, p.198), afirma que “o *turn over* não somente pode significar investimentos perdidos, desperdiçados que não retornam a empresa, como pode afetar profundamente o nível de produtividade”. O fenômeno da rotatividade vem aumentando a cada dia e com isso a preocupação das empresas em um cenário de competição globalizada. Para estarem entre as empresas competitivas elas necessitam oferecer qualidade de serviços e produtos dando ênfase na política de administração de pessoal, para que os colaboradores possam permanecer na organização e atingir os resultados esperados. Segundo Chiavenato (1995), as

organizações não dão a devida importância para esse assunto, deixam o problema em questão de “lado” e vai atrás de outro achando que é mais prioridade.

Identificar onde está sendo o maior índice de saída, se é pela organização, ou por parte dos colaboradores. É tão importante para a solução do problema que precisa de um estudo bem detalhado por parte do gestor. Utiliza-se como parâmetro para diagnosticar por que a empresa está demitindo com frequência, pois sabe-se que toda demissão gera despesa para a organização, diminuição de produtividade. Ou se as saídas estão partindo dos funcionários. A rotatividade de pessoal exerce grande influência no dia a dia das organizações, pois aumentam os custos diretos com processos de recrutamento, admissões, demissões, treinamento e desligamentos, e também impactos financeiros de tempo e de recursos, tais como a queda de produtividade, perda de qualidade, de capital intelectual, além de impactar na motivação de pessoas e no comprometimento das mesmas com a organização, podendo afetar a credibilidade da empresa perante seus clientes e fornecedores, além de prejudicar a imagem da organização na sociedade que prega e defende cada vez mais os direitos e valorização humana (LUCENA, 1995).

Lacombe (2011), diz que se a rotatividade for alta pelo motivo da empresa estar em constante crescimento e contratando diversos colaboradores, e conseqüentemente o índice de rotatividade for elevado não há necessidade de se preocupar. Mas se for ao contrário, se o quadro permanece o mesmo, e o número de pessoas que saem da empresa for elevado, existe algum problema interno que precisa ser solucionado o mais breve possível. Segundo o autor será preciso examinar o ambiente interno onde o índice de saída de colaboradores é maior. Haja vista que os motivos podem estar relacionados ao clima e cultura organizacional, a política de remuneração e benefícios, o estilo de gestão mais comum, as relações entre as pessoas, o moral do pessoal, as condições de trabalho, as oportunidades de crescimento profissional e todos os demais fatores que podem levar à alta rotatividade. Esses fatores internos são suficientes para desanimar qualquer colaborador que esteja trabalhando.

Bergamini (2002) diz que, o fracasso da maioria das organizações não está na falta de conhecimento técnico, mas sim, na maneira de lidar com as pessoas. Muitos administradores, quando vão pensar em motivação e como motivar uma equipe ou grupo de pessoas, pensam em dinheiro, em oferecer uma bonificação por

um comprometimento e cumprimento de metas maior, e em um primeiro momento o dinheiro até pode ser considerado um fator que motive, porém com o tempo o dinheiro não é mais um recurso capaz de trazer a motivação, isto porque, as pessoas querem mais do que dinheiro, elas querem ser valorizadas como pessoas, se sentirem importantes, únicas dentro da organização e isto o dinheiro não traz.

Bergamini diz que fazendo isso com os colaboradores esta empresa chegará ao objetivo esperado e planejado durante o ano, com mais facilidade. Já as empresas que vêem seus colaboradores como uma simples peça que se não estiver funcionando e/ou dando resultado é só trocar vai ter grandes prejuízos e um alto índice de rotatividade. Os colaboradores necessitam muito além de um simples salário, vale transporte e as vezes vale alimentação. Segue o autor que os recursos intelectuais de hoje já não almejam somente um bom salário, mas sim uma empresa que pague junto com o salário benefícios que agrega valores em sua vida.

Afirma Lacombe (2011) que o principal fator externo ou fator controlado pelo mercado, que pode influenciar a saída de colaboradores é a oportunidade mais atraente de empresas que reconhecem um bom profissional e com isso, oferece um clima organizacional bom de trabalhar como plano de carreira e política de crescimento. Ou seja, um profissional que tem o apoio da sua empresa para se capacitar profissionalmente e seu ambiente de trabalho é agradável consequentemente ele irá bem mais longe do que um funcionário desmotivado. Isto faz o índice de saída dos colaboradores aumentarem em proporções elevadas.

O outro fator, que é controlado pela organização ou fator interno, vê seus funcionários apenas como mão – de – obra para a execução dos processos e/ou serviços. Não oferece oportunidade de crescimento para seus funcionários, não se preocupa em ter um ambiente de trabalho agradável, não tem projetos de plano de carreira, e não proporciona benefícios para o funcionário que trabalha nessa empresa. Isso se reflete diretamente na produção, pois os funcionários trabalham desmotivados por que tem a certeza que fornecem apenas mão – de – obra para atingir as metas e objetivos estabelecidos. É o que acontece na empresa em estudo os colaboradores trabalham em um clima organizacional pouco favorável para um bom profissional exercer suas funções, sem falar no salário oferecido, benefícios e programas de incentivo aos funcionários.

Para Lacombe (2011, pág.313)

A rotatividade dos empregados tem um custo relativamente alto para a empresa se considerar o custo do processo de recrutamento, seleção e admissão; o de integração; o pagamento das verbas rescisórias; o custo da entrevista de desligamento e de sua análise; a possível diminuição da produtividade em virtude da perda de experiência dos que saíram, nos quais a empresa deve ter investido durante o período em que trabalharam para ela; o possível reflexo na produtividade dos que continuam; os possíveis reflexos nos negócios e na imagem da empresa.

Diminuir índices de rotatividade nem sempre é tão fácil como parece. Os líderes de gestão de pessoas devem identificar as áreas onde o índice é maior, e fazer um acompanhamento específico. Às vezes o fato gerador pode estar no líder da área, na execução de funções, ou na empresa que não se preocupa com seus funcionários e possuem um clima organizacional. Segue Lacombe, caso este funcionário demitido consiga uma vaga em um concorrente que ofereça todos os benefícios para seus funcionários, consequentemente produzirá mais pelo simples motivo de estar em uma organização que visa à satisfação de seus colaboradores e que tem projetos para os mesmos de crescimento. Ele poderá utilizar dos conhecimentos adquiridos, para ter vantagens onde está trabalhando agora.

3.1 Causas da rotatividade de pessoal

Afirma Chiavenato (2008) que este é um assunto recorrente e enfrentado por diversas empresas que possuem um índice alto de rotatividade, que podem ser fatores internos e externos. Dentro dos fatores internos que geralmente é onde o índice é maior podemos citar: ambiente e imagem organizacional, insatisfação a salário e benefícios, condições de trabalho, política de liderança, falta de desafios, política de seleção e recrutamento.

- Custos envolvidos no processo de contratação e desligamento (custo de recrutamento, de exames médicos, registros, treinamento, integração, tempo, custos de desligamento);
- Queda do nível de desempenho – a diminuição do nível de desempenho do empregado que se desliga, antes de sua saída, custo do cargo

vago durante a procura do substituto representam custos indiretos relativos ao desempenho. Além disso, perda de qualidades e habilidades importantes, ou que ocupavam cargos-chave na organização;

- Queda no moral – o *turnover* pode afetar negativamente as atitudes e comportamento dos que ficam na organização. Isso se dá em parte em função das razões percebidas para a saída de outros e a relevância desta para desempenho, suporte social e mobilidade interna dos que continuam na empresa. (Chiavenato 2008)

Esses pontos apresentados acontecem de forma continua na empresa em estudo, pois o gestor não visualiza o problema, para ele a saída dos colaboradores em normal no ramo de atividade da empresa. Mesmo que os resultados pouco satisfatórios ele ainda assim não se preocupa com isto.

Dos fatores externos o principal é a oferta mais atraente de outras empresas, seja por salário, plano de benefícios, política de crescimento e carreira e instabilidade econômica, que dependendo do momento pode se tornar um dos principais fatores que ocasionam a saída de funcionários. As empresas que além de perder seus melhores funcionários ou aqueles que não ofereciam um rendimento esperado ainda ficam com o prejuízo de ter que começar um processo de recrutamento e seleção para aquela vaga, corre o risco de diminuição de produção naquela área específica, de rejeição por parte do quadro de funcionários que estão na empresa.

3.2 Métodos e ferramentas para solução do problema

Para o trabalho em questão foi escolhido o estudo de caso, pois segundo Lakatos & Marconi (2011), o estudo de caso é um esforço em tentar descobrir o que está ocasionando um determinado problema e/ou melhoria com mais atenção no dia a dia das pessoas, através de levantamentos de determinado grupo específico. Estuda um problema específico para não acabar generalizando tudo. Neste estudo reunimos o maior número de informações detalhadas sobre o problema e os fatos que acontecem diariamente dentro da organização, visando compreender o que

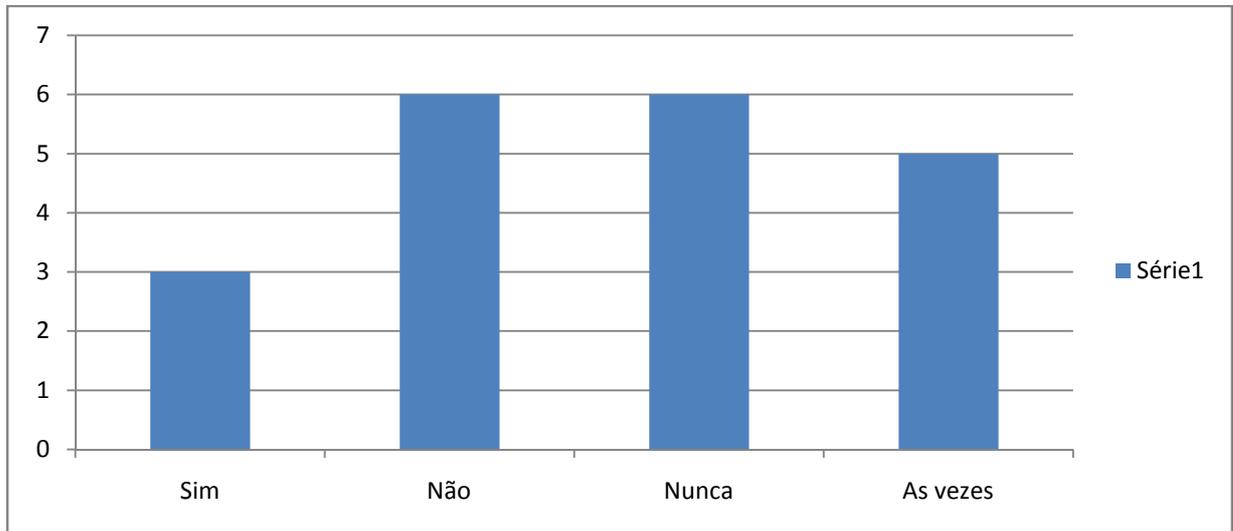
realmente está influenciando as pessoas a saírem da empresa Pão Kentão, todo este trabalho de estudo são necessários para descrever a complexidade de um fato.

Serão analisadas as suas rotinas diárias a sua rotatividade de pessoal, caracteriza – se segundo os autores mencionados um estudo de caso. Para obter os resultados esperados será realizada uma pesquisa bibliográfica através de consulta a livros, revistas e artigos científicos.

Para o presente estudo usaremos a entrevista, pois com a aplicação pode – se detectar diversos problemas dentro de uma organização. Segundo Andrade (1997), “a entrevista consiste no diálogo que tem o objetivo de colher, de determinada fonte ou pessoa, dados relevantes para a pesquisa. Portanto, não somente os quesitos da pesquisa devem ser bem pensados, mas também o informante deve ser criteriosamente selecionado”. Dessa forma, tomando como base alguns critérios previamente estabelecidos, utilizaremos a amostra não probabilística pois optou-se em realizar a entrevista com os funcionários da empresa, e os critérios adotados foram os funcionários que já passaram pela experiência, o tempo de empresa e o os colaboradores que estão na empresa a mais tempo. A entrevista foi caracterizada como semi-estruturada, pois houve a elaboração de um roteiro a ser seguido. As perguntas serão feitas ao entrevistado, e complementadas à medida que surgirem dúvidas relacionadas à atividade. No fim será aplicado um questionário para saber como está o nível de satisfação dos colaboradores perante a empresa. Juntamente com as entrevistas será aplicado um questionário nos 40 funcionários da empresa para saber o que realmente eles acham da empresa onde trabalham.

4 RESULTADOS APÓS AS SUGESTÕES DE MELHORIAS APRESENTADAS

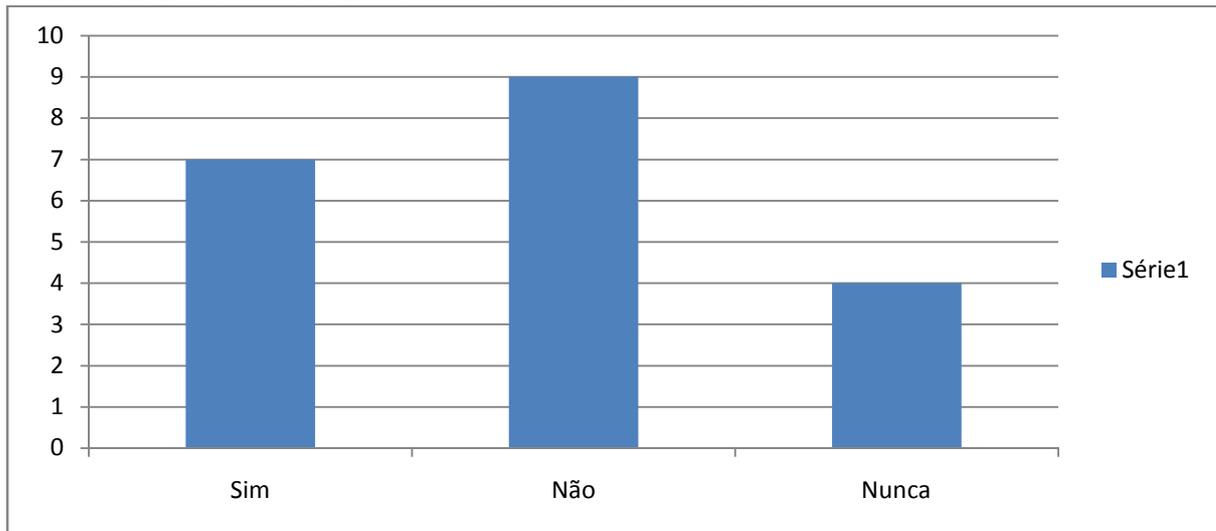
Gráfico nº 1 - Promove fatores motivacionais



Fonte: Acadêmico 2016.

Seis dos colaboradores responderam como “não e nunca” a empresa promove fatores que possam motivar seus funcionários para que o nível de produtividade aumente dentro de cada área. Outros 5 marcaram como as vezes a empresa promove algum fator motivacional e apenas 3 responderam como “sim”.

Foi sugerida uma proposta de melhoria no atendimento dos funcionários que exercem suas funções diretamente com os clientes, entretanto conforme verificado o gestor da empresa referida não achou uma boa ideia e não executou o treinamento sugerido. Treinamento este que teria grandes chances de melhorar o atendimento problema que já havia sido mencionado como um dos fatores da queda de produção, e reclamação por parte dos clientes. Pois não estavam sendo atendidos corretamente.

Gráfico nº2 - Promove Benefícios aos colaboradores

Fonte: Acadêmico 2016.

Nove colaboradores responderam como não, ou seja, a empresa não oferece nenhum tipo de benefício além do salário. 7 dos 20 colaboradores marcaram como sim e apenas 4 responderam que a empresa não está se preocupando com os seus funcionários.

Das sugestões apresentada pelo acadêmico apenas foram colocadas em pratica a cesta básica para colaboradores que trabalharem o mês todo sem nenhuma falta e/ou atestado médico. Com isso segundo o gestor em conversa realizada no dia 26 de Março de 2016, os colaboradores passaram a faltar bem menos, e mesmo assim antes de faltarem realizam trocas de turnos com outros colaboradores para não perder a cesta. O gestor está muito contente com os resultados somente desta sugestão apresentada.

Além desta foi sugerida para todos os colaboradores que não descontasse o valor do vale transporte. Com o intuito de formar equipes que possam permanecer na empresa por muito tempo foi sugerido um plano de melhoria salarial para todos os colaboradores que permanecerão após um ano de empresa um aumento de 10% no seu salário. Observou-se por parte dos colaboradores uma certa satisfação em trabalhar na empresa, pois depois de basicamente 30 anos de existência da Pão Kentão o gestor começou a perceber que os bons resultados só viram depois que seus colaboradores estiverem satisfeitos e contentes em trabalhar nesta organização.

5 ENTREVISTA COM OS COLABORADORES

Para ter um controle e mensuração de como a empresa está lidando com as mudanças, foi feita algumas entrevistas com os colaboradores com mais tempo de casa, um com um período intermediário e outro que acabou de entrar na empresa.

Realizou-se a primeira entrevista com o colaborador Arnor Rodrigues (supervisor caixa) que trabalha há dez anos na empresa, foi perguntado a ele: “O que achou do benefício da cesta básica?”

“Achei muito bom, pois com a cesta básica poderemos complementar a nossa renda e na hora de fazer as compras poder comprar mais coisas. Estou surpreso com a empresa, pois nunca esperava algo do tipo vindo da empresa em prol do bem estar dos funcionários. A equipe onde trabalho também está muito contente por que já trabalhávamos o mês todo sem faltar nenhum dia, e agora ainda nos recompensam com isso. Espero que isso continue e possa acabar com essa troca de funcionários que a empresa tem.”

A segunda pergunta foi sobre o vale transporte que não será mais descontado do funcionário.

“Mais uma surpresa! Nunca que uma empresa de padaria e confeitaria colocaria alguns benefícios deste para agradar seus funcionários, mas aqui aconteceu. Estou bastante contente, pois isso significa muito para nós, já ganhamos pouco e ainda descontam muito do nosso salário. Vou aproveitar e tentar poupar um pouco do salário para meu filho prestar uma faculdade.”

“Qual a sua visão hoje da empresa Pão Kentão? Após essas pequenas mudanças o que você acha que pode melhorar ainda mais?”

“Minha visão da empresa é que ela está mudando para melhor, pensando mais nos funcionários e deixando de pensar só em ganhar dinheiro. Sei que a empresa precisa de dinheiro para ficar funcionando, mas dá para pensar um pouco nos seus empregados. Espero que essas mudanças de agora dure por muito tempo e que outros benefícios apareçam, pois até da vontade de trabalhar mais na empresa. Minha sugestão de mudanças para a empresa é que ela pudesse realizar

todo ano uma confraternização para os funcionários é tão bom, poder conversar com os amigos de trabalho nessas festas.”

O outro funcionário foi um que está na empresa há quatro anos, Willian Silva Santos (balconista). Ele cursa administração e também percebeu que a empresa precisa mudar para conseguir aumentar as suas vendas.

Perguntei a ele: “O que acha dos benefícios implantados na empresa onde trabalha?”

“Acredito que seja o começo de grandes mudanças nesta empresa, sei que precisou mais de 30 anos para que isso pudesse acontecer porem chegou. E estou muito contente com esses benefícios que ajudaram a muitas pessoas aqui dentro. Como terá um pouco mais de dinheiro sobrando por causa do vale transporte, vou começar a poupar todo mês um determinado valor para comprar uma moto. Poderia ter mais melhorias nessa empresa, porem o patrão não gosta muito de gastar dinheiro com os funcionários. Espero que daqui alguns anos a empresa possa cogitar na ideia de pagar plano de saúde para os funcionários já que ele começou a perceber os resultados após uma simples mudança.”

E por último foi feita uma entrevista com uma funcionária recém-contratada, Normélia Arcanja (salgadeira). Foi perguntado a elase já tinha trabalhado em alguma padaria e confeitaria que oferecesse algum tipo de benefício.

“Não, as outras empresas era somente o salário e vale transporte e ainda sim descontava os 6%. Achei muito bom os benefícios que a Pão Kentão oferece aos funcionários, pois é uma ajuda e tanto para complementar as compras de casa. E em relação ao vale transporte será bem aproveitado. Sei que pode melhorar mais com outras formas de incentivar os funcionários a trabalharem mais, porem se o patrão continuar pensando nessa forma vai ter muitos resultados bons.”

5.1 Reunião com o diretor

Após a entrevista com os funcionários, foi agendada uma com o proprietario da empresa Humberto Bariani.

Foi perguntado o que ele viu de diferente após os benefícios para os funcionários.

“O que percebi de forma geral com meus funcionários, foi um semblante mais contente nos dias de expediente, pois a cesta básica ajudou muitos deles a economizar na hora de fazer as compras mensais e ainda sobrar um pouco de dinheiro. Claro que teve um aumento no custo da empresa, mas, depois que observei a diferença na forma que os funcionários passaram a trabalhar percebi o quanto é importante promover benefícios para eles. Até o vale transporte ajudou a fazer a diferença na hora de atender os clientes, mesmo sendo um valor pequeno, gostaram muito, e estão mais contentes. Após 6 meses de implementação o diretor percebeu que o movimento dentro da empresa aumentou gradativamente, e conseqüentemente obteve mais lucro. O número de encomendas de tortas e salgados dobraram, a lanchonete nunca esteve tão movimentada disse. Sei que ainda precisa melhorar, tenho muita coisa para fazer dentro da empresa para aumentar ainda mais os resultados dela. Porém na época não podia fazer muita coisa por causa da crise econômica que o país está enfrentando. Espero que daqui 1 ano consiga realizar a reforma na empresa e junto com ela promover mais benefícios para meus funcionários. Minha esposa está muito feliz com as mudanças, pois ela teve que começar a ajudar na confeitaria por que os números de encomendas aumentaram. Se continuar dessa forma daqui alguns meses irei precisar aumentar o quadro de funcionário de todas as áreas para conseguir atender sempre nos prazos de entrega dos produtos. Sem sombras de dúvidas estou muito feliz por tudo que você fez para a minha empresa, e que de certa forma algumas sugestões que não consegui colocá-las em prática por fatores econômicos. Quem sabe em um futuro próximo consiga implementar todas as sugestões dadas e com isso alavancar ainda mais minhas vendas.”

CONCLUSÃO

Quanto à empresa Panificadora e Confeitaria Pão Kentão, concluiu-se que, houve por muito tempo a falta de planejamento no que diz respeito à gestão de pessoas a fim de manter os índices de rotatividade baixos. Conforme menciona

Fleury (2002) este é um cenário que está em constante mudança, pois os funcionários perceberam que o recurso mais valioso de uma empresa é o capital intelectual. Durante todo o projeto foi estudado os motivos pelo qual os funcionários não estavam permanecendo na empresa, contudo, o diretor não conseguiu perceber o verdadeiro motivo pela saída dos colaboradores. Notou-se que a organização estudada não possuía um registro formal de entrada e saída de colaboradores da empresa, portanto com o artigo foi observado o índice de saída e qual estava sendo o real motivo de tanta rotatividade de pessoal nesta empresa.

Bergamini (2002) comenta no artigo que o fracasso da maioria das organizações não está na falta de conhecimento técnico, mas sim na maneira de lidar com as pessoas, pois às vezes os gestores não observam que ao promover benefícios motivacionais para os colaboradores, reduziria os elevados índices de saída de funcionários. Acreditam que estão saindo porque não estão dando conta do serviço, quando na verdade a empresa que não lhe proporciona nenhum fator motivacional para que o mesmo possa exercer suas funções com mais dedicação.

O método utilizado para solução do problema foi o estudo de caso, pois segundo Lakatos & Marconi (2011), o estudo de caso é um esforço em tentar descobrir o que está ocasionando determinado problema e/ou melhoria com mais atenção no dia a dia das pessoas, através de levantamentos de problemas específicos. Através deles foram observados os possíveis problemas que a empresa enfrentava, foram aplicados questionários para identificar os pontos que precisavam ser revistos e melhorados. Utilizou-se também, entrevistas para saber a opinião dos funcionários quanto à empresa e sobre os pontos negativos. Isso tudo para que pudesse revelar todos os fatos e sanar este problema tão frequente na empresa.

Diante do problema foi identificada uma lacuna nessa área que é tão importante para toda a organização, levando em consideração que a cada dia a rotatividade cresce ainda mais. Funcionários que estão mais exigentes ou que começam a perceber que a empresa não lhe ajuda da forma que ele gostaria que fosse. Isso faz com eles fiquem insatisfeitos e conseqüentemente com alguns meses de trabalho venham optar por sair da empresa. A execução do plano sugerido para sanar o problema vai requerer uma maior atenção da administração da empresa e aperfeiçoamento dos funcionários na hora de atender seus clientes.

Segundo Marras (2005, p.165)

As empresas precisam dos seus empregados como nunca para atingir seus objetivos e seus resultados. Principalmente hoje, com a pressão e a competitividade geradas pela globalização, a qualidade do produto e o relacionamento empresa-cliente são extremamente importantes.

Com os programas sugeridos de benefícios aos funcionários os líderes poderão mensurar como está o andamento dos resultados da empresa, juntamente com a satisfação do seu quadro efetivo. Por fim, notou-se que com a definição de novos programas e benefícios sugeridos, houve uma considerável melhoria no comprometimento dos colaboradores em relação à empresa e uma maior satisfação em relação aos reconhecimentos dos seus serviços prestados.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1990. BERGAMINI, Cecília W. **Motivação**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

CARVALHO, M.C.M. **Fundamentos e Técnicas**: 24 ed. São Paulo, Papyrus, 2012.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

CHIAVENATO, **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

DRUCKER PETER FERLINAND. **Fator humano sobre administração: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração**/ tradução de Carlos Afonso Malferrari. _ 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

FRANCO, José de Oliveira. **Recursos humanos: fundamentos e processos**. ed. rev. -Curitiba, PR : IESDE Brasil, 2012.

FERREIRA, M.L.C.B.; SIQUEIRA, M.M.M. **Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial**. Revista Organizações em Contexto, Ano 1, n. 2, p. 47-67, dezembro de 2005.

FLEURY, M. T. L; OLIVEIRA J.R.M.M. **Aprendizagem e gestão do conhecimento**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FISHER (2002). In: FLEURY, Maria Tereza Leme (coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo, Gente, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Enfoque nos papéis profissionais**: São Paulo; Atlas, 2001.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Princípios e tendências**: 2.ed. São Paulo, Saraiva, 2011.

LUCENA, M. D. S. **Planejamento de recursos humanos**: São Paulo; Atlas, 1995.

MARRAS, Jean Pierre. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras**. São Paulo:Futura, 2005.

TEIGA, Adriano José. **Gestão de pessoas**.- 1.ed., rev. e atual. - Curitiba, PR : IESDE Brasil,2012.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo; Atlas,1987.

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. **Gestão de Pessoas, na Prática**. São Paulo:Gente,2006.

Sites:

http://www.machadosobrinho.com.br/revista_online/publicacao/artigos/Artigo06REMS5.pdf10/03/2016 23:41

<http://repositorio.unesc.net/handle/1/2941> 15/03/201600:00