

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

CIBELE ZANELATO

**OS REFLEXOS DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA ROTATIVIDADE
DE PESSOAL EM UM SUPERMERCADO DA REGIÃO SUL DE
SANTA CATARINA**

CRICIÚMA, DEZEMBRO DE 2011.

CIBELE ZANELATO

**OS REFLEXOS DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA ROTATIVIDADE
DE PESSOAL EM UM SUPERMERCADO DA REGIÃO SUL DE
SANTA CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso,
apresentado para obtenção do Grau de
Bacharel no Curso de Ciências Contábeis
da Universidade do Extremo Sul
Catarinense – UNESC.

Orientador Prof. Mestre Adilson Pagani
Ramos

CRICIÚMA, DEZEMBRO DE 2011.

CIBELE ZANELATO

**OS REFLEXOS DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA ROTATIVIDADE
DE PESSOAL EM UM SUPERMERCADO DA REGIÃO SUL DE
SANTA CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com linha de pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 08 de Dezembro de 2011.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Adilson Pagani Ramos, MSc, Orientador

Prof. Leonel Luiz Pereira, Examinador

Prof. Wagner Blauth, Examinador

Dedico este trabalho a minha família e ao meu namorado, que sempre me incentivam direta ou indiretamente para alcançar meus objetivos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me concedido a dádiva de viver e colocar pessoas maravilhosas em minha vida,

Aos meus pais Ana Maria e Enio José pelo amor que me deram e por me ajudarem a concluir esta etapa da vida,

Aos meus irmãos, e ao meu sobrinho por simplesmente existirem em minha vida,

Agradeço ao meu namorado Décio, pela compreensão, pelo carinho, pela admiração, pelo amor e por sempre estar ao meu lado,

A minha querida amiga Lidiane,

Aos amigos do curso que conviveram comigo nesta etapa da vida,

Agradeço ao meu orientador, o Prof. Pagani pela atenção e dedicação nas orientações,

Aos demais professores do curso de Ciências Contábeis da Unesc que contribuíram para o meu aprendizado, pelo carinho e pela atenção,

Enfim, a todos que de alguma forma contribuíram para o meu crescimento pessoal e profissional.

“Apesar dos nossos defeitos, precisamos enxergar que somos pérolas únicas no teatro da vida e entender que não existem pessoas de sucesso e pessoas fracassadas. O que existem são pessoas que lutam pelos seus sonhos ou desistem deles”.

Augusto Cury

RESUMO

ZANELATO, Cibele. **Os reflexos do clima organizacional na rotatividade de pessoal em um supermercado da região sul de Santa Catarina.** 2011. Orientador: Adilson Pagani Ramos. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

Diante das constantes mudanças que ocorrem no mercado de trabalho, as organizações estão buscando novas formas de gestão com o intuito de melhorar e alcançar os resultados. O sucesso das organizações depende muito do investimento nas pessoas e por isso, a organização deve se preocupar em construir e manter permanentemente um ambiente e um clima de trabalho propício ao bem estar, á motivação e á satisfação dos colaboradores. O objetivo geral do estudo consiste em verificar quais os reflexos do clima organizacional, e como este pode influenciar na melhoria da satisfação pessoal e profissional, evitando a rotatividade de pessoal de um supermercado localizado na Região Sul de Santa Catarina. Por meio do histórico elevado de rotatividade de pessoal observado nos períodos de 2009 e 2010, foi aplicado a pesquisa de clima para verificar os fatores que influenciaram negativamente na satisfação e motivação dos funcionários. A rotatividade de pessoal é a consequência de alguns fenômenos que condicionam a atitude e o comportamento do pessoal. O resultado da pesquisa revelou algumas deficiências como não ter uma política salarial, o que pode ter ocasionado a muitos funcionários atribuírem a remuneração como a causa principal da insatisfação e assim provocar a rotatividade. Em síntese, por meio dos resultados encontrados neste estudo, observa-se que existe um clima bastante favorável ao desempenho profissional de seus colaboradores, bem como uma boa qualidade de vida.

Palavras-chave: Gestão, Clima Organizacional, Rotatividade.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Índice de Rotatividade de Pessoal – Fórmula 01	56
Quadro 02: Índice de Rotatividade de Pessoal – Fórmula 02.....	56
Quadro 03: Índice de Rotatividade de Pessoal – Fórmula 03.....	57
Quadro 04: Índice de Rotatividade de Pessoal – Fórmula 04.....	57
Quadro 05: Funcionários demitidos em 2009.....	64
Quadro 06: Funcionários demitidos em 2010.....	65

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01: Fatores internos e fatores externos que influenciam comportamento humano	40
Figura 02: Níveis do Clima Organizacional	47
Gráfico 01: Admissões x Demissões em 2009.....	64
Gráfico 02: Cargos com maior relevância de demissões em 2009	65
Gráfico 03: Admissões x Demissões em 2010.....	66
Gráfico 04: Cargos com maior relevância de demissões em 2010	67
Gráfico 05: Demissões de 2009 x 2010.....	67
Gráfico 06: Desligamentos em 2009 por parte do empregado e empregador ...	68
Gráfico 07: Desligamentos em 2010 por parte do empregado e empregador ...	69
Gráfico 08: Rotatividade de pessoal para efeito do planejamento de RH.....	70
Gráfico 09: Rotatividade de pessoal para análise de perdas de pessoal.....	71
Gráfico 10: Autonomia da execução das atividades.....	73
Gráfico 11: Responsabilidade dos funcionários perante a organização.....	74
Gráfico 12: Realização Profissional.....	75
Gráfico 13: Quantidade e qualidade dos trabalhos executados pelos funcionários.....	76
Gráfico 14: Comunicação entre os indivíduos da organização	77
Gráfico 15: Remuneração	78
Gráfico 16: Carreira e expectativas de crescimento profissional	79
Gráfico 17: Relacionamento com os gestores.....	80

Gráfico 18: Valorização Profissional e Pessoal.....	81
Gráfico 19: Treinamento e desenvolvimento de pessoal.....	82
Gráfico 20: Estabilidade no emprego	83
Gráfico 21: Condições Físicas de Trabalho	84
Gráfico 22: Imagem da empresa perante os funcionários.....	85
Gráfico 23: Trabalho em equipe.....	86

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Tema e Problema.....	12
1.2 Objetivos da Pesquisa	13
1.3 Justificativa.....	14
1.4 Metodologia	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 As Organizações e as Pessoas.....	17
2.1.1 As Organizações	18
2.1.1.1 As Organizações como Sistemas Sociais.....	19
2.1.1.2 Os Participantes das Organizações.....	20
2.1.1.3 Objetivos Organizacionais	21
2.1.2 As Pessoas	22
2.1.2.1 Gestão de Pessoas.....	23
2.1.2.1.1 Subsistemas de Provisão - Recrutamento e Seleção	25
2.1.2.1.2 Subsistemas de Aplicação – Cargos e Salários	29
2.1.2.1.3 Subsistema de Manutenção de RH - Benefícios, Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho	31
2.1.2.1.4 Subsistemas de Capacitação – treinamento, desenvolvimento de pessoal.....	33
2.1.2.2 Departamento de Pessoal – Admissão e Demissão.....	35
2.1.2.3 O Profissional de Gestão de Pessoas	36
2.1.2.4 Motivação Humana.....	38
2.1.2.5 O Comportamento Humano nas Organizações	39
2.1.2.6 Capital Humano	41

2.1.3 As Pessoas e a Organização	42
2.1.3.1 Cultura Organizacional	44
2.1.3.2 Comportamento Organizacional	45
2.1.3.3 Clima Organizacional	46
2.1.3.4 Qualidade de Vida no Trabalho	48
2.1.4 Rotatividade de Pessoal ou <i>Turnover</i>	50
2.1.4.1 Fatores que Causam a Rotatividade de Pessoal	52
2.1.4.2 Soluções de Redução da Rotatividade de Pessoal	53
2.1.4.3 Índices de Rotatividade de Pessoal	55
2.1.4.4 Custos com a Rotatividade de Pessoal	58
3 ESTUDO DE CASO	63
3.1 Caracterização da Empresa	63
3.2 Admissões e demissões de funcionários no CZN Supermercados Ltda.	64
3.3 Desligamentos por iniciativa do empregado e empregador	68
3.4 Índices de rotatividade de pessoal	69
3.4.1 Índices de rotatividade de pessoal para efeito de planejamento de RH	70
3.4.2 Índice de rotatividade de pessoal para análise de perdas de pessoal	71
3.5 Pesquisa de Clima Organizacional	72
3.5.1 Análise dos dados da Pesquisa de Clima Organizacional	87
3.5.2 Formas para minimizar a Rotatividade de Pessoal	88
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	90
REFERÊNCIAS	92

1 INTRODUÇÃO

Inicialmente, apresenta-se neste capítulo o tema e o problema abordado nesta pesquisa. Posteriormente, descrevem-se os objetivos gerais e os objetivos específicos. No decorrer do texto é exposta a justificativa do estudo de acordo com contribuições em nível teórico e prático. Por fim, abordam-se os procedimentos metodológicos adotados, que descrevem os meios de elaboração da pesquisa, com foco no clima organizacional utilizado como ferramenta de gestão para evitar a rotatividade de pessoal em um supermercado localizado no município de Urussanga, região Sul de Santa Catarina.

1.1 Tema e Problema

Com o mercado competitivo, é crescente a busca por pessoas com um maior grau de profissionalização. O papel do profissional de recursos humanos e ou gestão de pessoas de cada organização deve estar atento às constantes mudanças do mercado externo e também da realidade das pessoas que compõe o clima organizacional da empresa, pois é por meio desses profissionais que os objetivos da empresa são alcançados.

O clima organizacional indica a satisfação e a motivação dos membros em uma empresa em relação a diferentes aspectos da realidade da organização. Sendo prejudicado quando algumas variáveis afetam de forma negativa a satisfação dos colaboradores.

Existem vários fatores que prejudicam o clima organizacional de uma empresa. Entre as variáveis existentes estão: a desmotivação, falha na comunicação, insatisfação salarial, falta de reconhecimento pelo trabalho executado,

desinteresse pelo cumprimento das tarefas, entre outras, fatos estes que precisam ser trabalhados dentro de uma eficiente gestão de pessoas.

Quando o clima é predominante ruim, a rotatividade de funcionários costuma ser alta e estar ligada diretamente à insatisfação. A rotatividade é tolerável até certo momento, desde que seja para corrigir falhas que melhorem o desempenho humano existente, ou seja, a troca de colaboradores, quando algum deles não está seguindo as exigências da empresa é preciso substituir por outro colaborador que esteja apto e dedicado pra exercer a função que lhe for repassada.

A rotatividade representa uma incerteza para as organizações, provocada pelo comportamento das pessoas, gerando perdas e custos, não só para a empresa, mas para os funcionários envolvidos. Essas perdas e custos podem ser evitados se houver mais atenção a vida de seus colaboradores.

Neste contexto, o objetivo deste trabalho é obter informações para resolver a seguinte questão: De que maneira o clima organizacional pode contribuir com a melhoria da satisfação e evitar a rotatividade dos colaboradores de um supermercado localizado no município de Urussanga, região Sul de Santa Catarina?

1.2 Objetivos da Pesquisa

O objetivo geral deste trabalho consiste em verificar os reflexos do clima organizacional, e como este pode influenciar na melhoria da satisfação pessoal e profissional, evitando a rotatividade de seus funcionários.

A partir do objetivo geral elaboram-se os seguintes objetivos específicos:

- Averiguar em literatura específica as premissas de gestão de pessoas;
- Identificar na empresa em estudo os principais aspectos que influenciam para a rotatividade;
- Por conta dos aspectos motivacionais verificados no estudo, propor formas para minimizar a rotatividade na empresa.

1.3 Justificativa

O clima organizacional vem sendo considerado um elemento importante para a organização e na vida profissional e pessoal dos colaboradores. Deve-se administrar o clima como uma ação estratégica, pois para alcançar a qualidade dos produtos ou serviços prestados é necessário existir satisfação e qualidade na vida pessoal de quem os faz.

Para atingir seus objetivos as organizações devem estar atentas a administração de recursos humanos, pois são as pessoas que trabalham na empresa que contribuem para o crescimento e geração dos resultados. Chiavenato (2004) destaca que a administração de pessoal constitui a maneira de fazer com que as coisas sejam exercidas da melhor maneira possível, por meio dos recursos disponíveis, a fim de traçar e alcançar a meta desejada.

Os colaboradores permanecerão nas empresas se houver motivação e reconhecimento pelo seu trabalho. A consequência das deficiências desses fatores pode vir causar a desmotivação e insatisfação, contribuindo para o crescimento da rotatividade.

Para evitar despesas com demissões e os transtornos gerados, as empresas devem considerar a ideia de aumentar os salários, esclarecer as funções a serem executados e as exigências de trabalho, tornar o trabalho mais gratificante e fazer com que os empregados percebam as vantagens em trabalhar em determinada empresa.

O principal objetivo deste estudo é investigar o clima organizacional e obter respostas para solucionar os problemas encontrados. Acredita-se que esta pesquisa de clima resulte em tomada de decisões que minimizem as causas e diminuam os custos, tornando a organização mais competitiva no mercado, aumentando o índice de empregos e de um modo geral, contribuindo com o desenvolvimento da sociedade.

1.4 Metodologia

Para elaborar um estudo científico necessita-se da apresentação de normas e procedimentos. Posteriormente evidencia-se a pesquisa quanto aos objetivos, à tipologia dos procedimentos e à abordagem do problema que serão utilizados na elaboração deste estudo.

Conforme Santos (2000), denomina procedimentos como as atividades práticas necessárias para a aquisição de dados com os quais serão desenvolvidos os raciocínios que resultarão em cada parte do trabalho final.

Para alcançar os objetivos do estudo, será utilizada como fonte de informação a pesquisa descritiva, que segundo Santos (2004, p. 26):

é um levantamento das características conhecidas que compõem o fato/ fenômeno/ processo. É normalmente feita de levantamentos ou observações sistemáticas do fato/ fenômeno/ processo escolhido.

Gil (1996, p. 46) define pesquisa descritiva como:

as pesquisas descritivas tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas esta na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Na tipologia da pesquisa, quanto aos procedimentos, será utilizada a pesquisa bibliográfica e estudo de caso. A pesquisa bibliográfica, segundo Gil (1996, p. 48), “é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

Já Santos (2004, p. 28) enfatiza que:

são fontes bibliográficas os livros (de leitura corrente ou de referencia, tais como dicionários, enciclopédias, anuários etc.), as publicações periódicas (jornais, revistas, planfetos etc.), fitas gravadas de áudio e vídeo, *websites*, relatórios de simpósios/ seminários, anais de congressos etc. a utilização total ou parcial de quaisquer dessas fontes caracteriza a pesquisa como pesquisa bibliográfica.

Os procedimentos adotados na pesquisa bibliográfica serão analisados por meio de informações coletadas em livros, revistas e artigos referentes ao tema e ao problema da pesquisa.

Será realizado também o estudo de caso, que citando Gil (1996) é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento. Para enriquecer a pesquisa, o estudo de caso será realizado em um supermercado, localizado na região sul de Santa Catarina, mais precisamente no município de Urussanga.

Quanto à tipologia da abordagem do problema, é utilizada a pesquisa qualitativa. Creswell (2007, p. 46) diz que:

na pesquisa qualitativa, os investigadores usam a literatura de maneira consistente com as suposições de aprendizado do participante, e não para prescrever as questões que precisam ser respondidas sob o ponto de vista do pesquisador.

Portanto, esses procedimentos metodológicos são utilizados no intuito de estudar os reflexos que o clima organizacional trás para a organização, minimizando assim, a rotatividade de pessoal.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresenta-se a fundamentação teórica, que trata da revisão de obras e autores diversos, referente ao tema e os assuntos que o envolvem. Abordam-se embasamentos relacionados ao clima organizacional, com ênfase no gerenciamento do clima no combate a rotatividade de pessoal.

Desta maneira, descrevem-se os conceitos e objetivos da gestão de pessoas, de clima organizacional, os processos que o compõem, apresentando também, conceitos sobre a rotatividade, os fatores que a causam e de que maneira o clima organizacional pode evitá-la.

2.1 As Organizações e as Pessoas

Com a crescente competitividade de mercado, as empresas procuram acompanhar as mudanças ocorridas com o avanço da tecnologia e o crescimento econômico. No entanto, destacam-se a suficiência do trabalho como um elemento fundamental a gestão das organizações. Chiavenato (2005) salienta a informação quando diz que “as empresas de sucesso no século XXI serão aquelas que conseguirem captar, armazenar e alavancar melhor o que seus funcionários sabem”.

Neste contexto, as empresas competem por meio das pessoas que compõem a organização, pois o sucesso depende cada vez mais, da capacidade empresarial em gerenciar o capital humano.

Ulrich (1998) cita que o capital humano tornou-se um fator de diferenciação, pois os resultados necessitam de relações profissionais, onde o desempenho individual é fundamental na busca da eficiência organizacional.

Para garantir o desenvolvimento organizacional é necessário, de acordo com Chiavenato (1999), que:

a moderna gestão de pessoas procure tratar as pessoas como pessoas e, simultaneamente, como importantes recursos organizacionais, mas rompendo a maneira tradicional de tratá-las meramente como meios de produção.

Chiavenato (1999) salienta ainda que, a tendência é fazer com que todas as pessoas, em qualquer nível dentro da organização, sejam administradores e não simplesmente executores de tarefas. Além de executar suas tarefas, cada pessoa deve conscientizar-se de que ela deve ser elemento de soluções de problemas para obter uma melhoria contínua do seu trabalho dentro da empresa.

As organizações traçam suas metas e tendem a atingir os objetivos através de esforços de cada indivíduo. Esses indivíduos têm por finalidade alcançar seus objetivos pessoais e individuais.

De acordo com Chiavenato (2004), as pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando nas organizações, e estas dependem dessas pessoas para funcionar e alcançar seus objetivos. De um lado, o trabalho toma um tempo das vidas e dos esforços das pessoas, que dele dependem para sua subsistência e sucesso pessoal. Separar o trabalho da existência das pessoas é muito difícil, diante da importância e do impacto que o trabalho provoca nelas. De outro lado, as organizações dependem das pessoas para operar, produzir bens e serviços, atender seus clientes, competir no mercado e atingir os objetivos estratégicos.

Desta forma, de acordo com o autor, cada uma das partes depende da outra. As organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e, para as pessoas, as organizações constituem o meio através do qual elas podem alcançar seus objetivos pessoais. Cabendo abordar as particularidades de cada uma, na sequência.

2.1.1 As Organizações

As pessoas não vivem isoladamente, mas sim interagindo com os seres ao seu redor. Citando Chiavenato (1999), nas interações humanas as partes se

envolvem retribuindo a atitude que a outra pessoa irá tomar, e vice-versa. De acordo com as limitações individuais, as pessoas são obrigadas a cooperarem uns com os outros para alcançarem certos objetivos que a manifestação individual isolada não consegue alcançar. O autor afirma ainda que:

as organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos. Isso significa que as organizações são construídas de maneira planejada e elaborada para atingir determinados objetivos. Elas também são reconstruídas, isto é, reestruturadas e redefinidas, à medida que os objetivos são atingidos ou à medida que se descobrem meios melhores para atingi-los com menor custo e menor esforço (CHIAVENATO, 2004, p.26).

O autor menciona que uma organização nunca constitui uma unidade pronta e acabada, mas sim um organismo social vivo e sujeito a constantes mudanças.

Para Bernard (1971), as organizações são sistemas de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas. A cooperação entre elas é essencial para a existência da organização.

Diante deste contexto, entende-se que as organizações são combinações de esforços individuais que tem por finalidade atingir objetivos coletivos.

2.1.1.1 As Organizações como Sistemas Sociais

As organizações são compostas de pessoas e funcionam graças às atividades e as interações destas. Chiavenato (1999) agrega que as organizações são basicamente dinamizadas por pessoas pelo motivo de formarem um conjunto de recursos reunidos para obter efeitos multiplicadores, chamados de efeitos sinérgicos. É por meio de sinergia que as empresas adquirem recursos e produzem resultados maiores do que recursos adquiridos.

Dentro de uma abordagem mais ampla, Chiavenato (2004, p. 26) expõe que:

as organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos. Isso significa que as organizações são construídas de maneira planejada e elaborada para atingir determinados objetivos.

Chiavenato (1999) cita em sua obra que as organizações são chamadas de formais porque são caracterizadas por regras e regulamentos formalizados por escrito, por estruturas e posições hierárquicas que ordenam a relação entre indivíduo e órgãos componentes. É através da organização formal que se procura remover algumas dúvidas e limitações da situação humana, tirar vantagens das especializações de atividades, facilitar a tomada de decisões e assegurar o cumprimento e execução das dessas decisões pelos participantes da empresa.

De um modo geral, as organizações formais se caracterizam pela forma organizacional predominante capaz de proporcionar uma crescente melhoria no padrão de vida dos seus participantes.

2.1.1.2 Os Participantes das Organizações

As organizações surgem porque os indivíduos têm objetivos que somente podem ser atingidos mediante a atividade organizada. Chiavenato (1999) elucida que à medida que crescem, as empresas desenvolvem seus próprios objetivos que vão se tornando independentes e mesmo diferentes dos objetivos das pessoas que a formaram.

De acordo com Chiavenato (1999, p. 184),

tradicionalmente, reconheciam-se como participantes das organizações apenas seus proprietários, administradores e empregados, ou seja, apenas seus participantes internos. Porém, a moderna definição de organização (e que procura envolver formas organizacionais variadas, como igrejas, os clubes, as universidades, os hospitais, além da indústria e do comércio)

concebe-a como um processo estruturado em que diferentes indivíduos interagem para alcançar objetivos.

De acordo com o autor, verifica-se que os participantes das organizações deixaram de ser apenas os proprietários, os administradores e seus empregados, ou seja, passaram a fazer parte os participantes externos, onde diferentes indivíduos interagem para alcançar os objetivos.

Chiavenato (2004) descreve em sua obra que os parceiros das organizações são:

- acionistas, proprietários ou investidores;
- clientes, usuários, consumidores ou contribuintes;
- gerentes e empregados;
- fornecedores (de matérias-primas, tecnologia, serviços, créditos, financiamentos etc.);
- governo e;
- comunidade e sociedade.

Tanto a organização quanto seus participantes estão envolvidos em uma mútua adaptação. Chiavenato (2002) defende que há sempre um equilíbrio entre os indivíduos e a organização, mas ele nem sempre é alcançado em virtude das mudanças de necessidade, de objetos e de relações de poder. A adaptação é o processo dado como regra para a mudança e o ajustamento. Todos os membros provocam impacto sobre a adaptação e os processos de tomada de decisões e reciprocamente. Assim, conforme o processo de adaptação e tomada de decisão, eles expandem e se contraem incluindo novos grupos ou excluindo outros.

2.1.1.3 Objetivos Organizacionais

As organizações são formadas por pessoas a fim de atingir os objetivos organizacionais.

Chiavenato (1999) cita que de acordo com um plano para atingir os objetivos, existem três pontos significantes. Primeiro há um propósito ou objetivo, o qual o sistema é projetado para alcançar. Segundo, há um projeto ou arranjo estabelecido de componentes e o terceiro ponto são as entradas de informações, energia e materiais que podem ser alocados de acordo com o plano.

As organizações precisam ter finalidades, precisam saber qual o motivo de sua existência e o que ela deseja realizar.

De acordo com Chiavenato (2004, p. 38) a organização:

precisa definir sua missão, seus objetivos e a espécie de ambiente interno que quer criar para os parceiros dos quais depende para a consecução de seus fins. Sem noções sobre sua missão e direção, ela flutuara ao sabor dos ventos, pois a organização fará aquilo que for compelida a fazer pelas pressões transitórias da situação.

Diante deste contexto, segundo Lucena (2004), para atingir os objetivos organizacionais a empresa utiliza de vários recursos como financeiros, tecnológicos, matéria-prima, produção, vendas, entre outros. No entanto, esses recursos em si não são necessários para atingir os objetivos. O uso adequado desses recursos depende das pessoas que compõem a empresa. Desta maneira, os objetivos organizacionais são alcançados por um conjunto de contribuições dos empregados, pela competência humana, do uso eficiente e eficaz dos seus talentos além dos recursos empresariais.

2.1.2 As Pessoas

Diante da globalização se ouve muito falar em mercado competitivo, no qual existem fatores essenciais como desenvolvimento de novos projetos, tecnologia, métodos de gerenciamento, todos esses fatores que influenciam para o diferencial competitivo e o crescimento da organização.

Segundo Chiavenato (2004, p. 59) “as organizações dependem de pessoas para dirigi-las e controlá-las e para fazê-las operar e funcionar. Não há organização sem pessoas e delas depende para seu sucesso e continuidade”. O autor menciona ainda que a moderna área de recursos humanos procura tratar as pessoas como pessoas e como importantes recursos organizacionais, não mais os tratando apenas como meios de produção.

Chiavenato (2004) evidencia que a tendência é fazer com que todas as pessoas, em todos os níveis da organização sejam os administradores, e não simplesmente os executores de tarefas.

2.1.2.1 Gestão de Pessoas

O ambiente das organizações requer muitas vezes mais que atualização de procedimentos técnicos para a sua gestão.

Cada vez mais as organizações percebem de que nada valerão os seus esforços voltados para o mercado e suas estratégias para ocupar espaços e obter bons resultados se não pensarem que tudo isso depende da boa execução dos processos que cercam o processo produtivo e que esses processos estão ligados diretamente a boa gestão de pessoas da organização (Tachizawa, 2004).

Diante disso, o autor ressalta que:

a importância de estabelecer um relacionamento adequado com os seus colaboradores, em bases sólidas que só podem ser conseguidas com valores positivos, com políticas e diretrizes compatíveis com a realidade de mercado, com práticas de relações trabalhistas justas e bem aceitas e com um ambiente de trabalho seguro e agradável (TACHIZAWA, 2004, p. 127).

Conforme Gil (2001, P.17), “gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. Desta maneira, constata-se que

tratar seus empregados como parceiros, incentivando sua participação nas decisões e utilizando o talento das pessoas, obtêm uma sinergia necessária para o desenvolvimento da organização.

De acordo com Tachizawa (2004, p. 57) a valorização do “pessoal da casa” é a mola mestre desse pensamento, respondendo por medidas objetivas tais como:

programas permanentes de educação e treinamento voltados para o aperfeiçoamento individual e para a qualidade; sistemas de reconhecimento e recompensa das contribuições e renovações apresentadas pelos empregados; adoção de critérios alinhados com os de empresas progressistas no tocante a salários e benefícios; criação de condições para a ascensão profissional; e adoção de uma política de abertura de canais internos de comunicação em todos os níveis.

Gil (2001) destaca que a gestão de pessoas é um processo que abrange várias atividades, como recrutamento de pessoal, descrição de cargos, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e outros. Tal processo, conforme o autor, compreende um conjunto de operações que permitem considerar essas pessoas como parte da organização.

Abaixo segue a classificação das atividades de gestão de pessoas elencados por Gil (2001, p.25):

- suprimento ou agregação: identificação das necessidades de pessoal, pesquisa de mercado de recursos humanos, recrutamento e seleção;
- aplicação: análise e descrição de cargos e planejamento e alocação interna de recursos humanos.
- compensação ou manutenção: salários, benefícios, carreiras, higiene e segurança no trabalho e relações com sindicatos;
- desenvolvimento ou capacitação: treinamento e desenvolvimento de pessoal e mudança organizacional, e;
- controle ou monitoração: avaliação de desempenho, banco de dados, sistemas de informações gerenciais e auditoria de recursos humanos.

Conforme Chiavenato (1999) para tornar um sistema capaz de integrar todos os processos de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas na organização é sem dúvida uma missão não muito simples.

Para tornar esse sistema eficiente e eficaz é necessário que seu planejamento baseie-se em objetivos sólidos e concretos, que sirvam como padrões limitados para avaliar os resultados. Esses objetivos servirão como critérios para medir e avaliar se o sistema apresenta-se suficiente em todos os seus processos.

2.1.2.1.1 Subsistemas de Provisão - Recrutamento e Seleção

As pessoas e as organizações vivem em um processo contínuo de atrair uns aos outros. Da mesma maneira que as pessoas selecionam as organizações e se informam a respeito delas, elas também procuram seus funcionários e assim pesquisam a seu respeito. Este procedimento denomina-se recrutamento e seleção.

Neste contexto, Chiavenato (2002, p.197) cita que “recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização.” De acordo com Marras (2004, p.69):

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.

O processo de recrutamento surge de uma necessidade de substituir funcionários ou da necessidade do aumento no quadro de funcionários. De acordo com os autores, recrutamento é um processo de informação onde a organização busca divulgar e oferecer ao mercado, oportunidades de emprego que pretende preencher.

Chiavenato (2002, p.198) cita que “o recrutamento é feito – a partir das necessidades presentes e futuras de recursos humanos da organização. Segundo Marras (2004, p.69):

todo processo de recrutamento de pessoal tem início a partir de uma necessidade interna da organização, no que tange à contratação de novos profissionais. Essa necessidade que, como vimos, origina-se por motivos diversos, é expressa ou emitida formalmente, pelo requisitante da área, através de um documento denominado requisição de pessoal (RP).

No conceito de Limongi França (2007, p. 30) “o recrutamento dá subsídios para o processo de seleção. Se não houver candidatos com potencial para o preenchimento de uma vaga, não há como efetuar a seleção”.

O recrutamento pode ser feito de duas formas básicas, o recrutamento interno e o externo. Mencionando Marras (2004, p.71), recrutamento interno:

é aquele que privilegia os próprios recursos da empresa. Isto é, a divulgação das necessidades (vagas em aberto) é informada por meio de comunicação – memorandos ou cartazes -, em todos os quadros de avisos da empresa, com as características exigidas pelo cargo, solicitando àqueles interessados que compareçam ao setor de recrutamento para candidatar-se a posição oferecida ou enviem seus dados para análise.

De acordo com Limonge França (2007, p.31) “o recrutamento interno é a procura de candidatos dentro da própria organização para o preenchimento de uma vaga.” O autor afirma ainda que a escolha interna apresenta várias vantagens quando utilizada, e deve ser realizada com alguns critérios, tais como:

- levantamento prévio dos candidatos reais e candidatos potenciais, capazes de exercer a função disponível;
- divulgação adequada da existência da vaga, informando sobre os requisitos necessários e as características do cargo;
- informação sobre os critérios de escolha e os fatores preferenciais e;
- seleção objetiva dos candidatos.

De acordo com Marras (2004, p.72) a “prática de recrutamento interno deve estar sustentada em procedimentos e políticas elaboradas de forma transparente e ter a sua divulgação garantida em todos os níveis da estrutura organizacional”.

Marras (2004, p.72) enfatiza que:

todos na organização – desde o supervisor menos categorizado até o gerente de maior nível hierárquico – devem estar em uníssono com essa política e até promove-la, como instrumento de desenvolvimento não só dos trabalhadores, na medida em que proporciona uma possibilidade maior e mais veloz de ascensão nos quadros da empresa, mas também da própria organização, como instrumento fortíssimo de incentivo motivacional e de eficiência e baixo custo para o processo de recrutamento.

É visto que o recrutamento interno é considerado como uma forma de motivação fortíssima para os empregados, pois oferece oportunidades de crescimento profissional, além de ter um baixo custo no processo de recrutamento.

Em relação ao recrutamento externo, Marras (2004, p.73) define como “o processo de captação de recursos humanos no mercado de trabalho, com o objetivo de suprir uma necessidade da empresa no seu quadro de efeitos”.

De acordo com Limonge França (2007, p.33):

o recrutamento externo é a busca do candidato no mercado de trabalho ou em fontes específicas para o preenchimento do cargo. A opção pelo recrutamento externo deve ser feita, preferencialmente, após avaliação sobre a alocação de pessoas que já estejam empregadas na empresa.

Na visão de Tachizawa et al (2001, p.169), “o recrutamento é externo quando a instituição procura preencher a vaga existente com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento”.

Limonge França (2007) ainda cita que o recrutamento externo tem vantagens que devem ser ponderadas e deve-se levar em conta o contexto em que as empresas estão inseridas. Essas vantagens são:

- possibilidade de inclusão de novas personalidades e talentos;
- possibilidade de inovação da composição das equipes de trabalho e;
- possibilidade de atualização no estilo e nas tendências do mercado.

De acordo com Chiavenato (2002) o recrutamento externo incide sobre candidatos reais ou potenciais, disponíveis ou aplicados em outras organizações. Abaixo seguem algumas das técnicas levantadas por Chiavenato (2002, p.212):

- arquivos de candidatos que se apresentaram espontaneamente ou em outros recrutamentos;
- apresentação de candidatos por parte dos funcionários da empresa;
- cartazes ou anúncios na portaria da empresa;
- contatos com sindicatos e associações de classe;
- contatos com universidades, escolas, agremiações estaduais, diretórios acadêmicos, centro de integração empresa-escola etc.;
- conferências e palestras em universidades e escolas;
- contatos com outras empresas que atuam no mesmo mercado, em termos de cooperação mútua;
- anúncios em jornais, revistas etc.;
- agências de recrutamento e;
- viagens para recrutamento em outras localidades.

As técnicas citadas acima são métodos através dos quais as empresas divulgam a existência de uma oportunidade de trabalho junto a fontes de recursos humanos. São denominadas como veículos de recrutamento, pois são considerados como meios de comunicação (CHIAVENATO, 2002).

Segundo Limonge França (2007, p.32):

em geral, os custos diretos do recrutamento externo são maiores do que os do recrutamento interno; porém, apesar de possuir custos diretos menores, o recrutamento interno possui custos indiretos referentes ao remanejamento de cargos e do processo seletivo em si.

Segundo a visão teórica abordada, o recrutamento é um sistema que visa atrair os candidatos para as fontes de recrutamento identificadas e localizadas no mercado de recursos humano. O processo de recrutamento começa com a emissão da requisição pelo empregado e a empresa requisitante é quem toma a decisão de recrutar os candidatos. Logo após, a organização escolhe os meios de recrutamento, o recrutamento interno ou o externo, no sentido de obter maiores vantagens no processo e os melhores candidatos.

Logo após o recrutamento dos candidatos, o próximo passo é a seleção, ou seja, a escolha do profissional mais qualificado para assumir o cargo apresentado. A seleção, por sua vez, como define Chiavenato (2002, p.223) “faz parte do processo de provisão de pessoal, vindo logo depois do recrutamento”.

Chiavenato (2002, p.223) cita ainda que:

enquanto a tarefa do recrutamento é a de atrair com seletividade, através de várias técnicas de comunicação, os candidatos que possuem os requisitos mínimos do cargo a ser preenchido, a tarefa básica da seleção é a de escolher, entre os candidatos recrutados aqueles que tenham maiores probabilidades de ajustar-se ao cargo vago e desempenhá-lo bem. Assim, o objetivo básico do recrutamento é abastecer o processo seletivo de sua matéria-prima básica: os candidatos. O objetivo básico da seleção é o de escolher e classificar os candidatos adequados as necessidades da organização.

Segundo Limonge França (2007, p. 34) “a seleção é a escolha do candidato mais adequado para a organização, dentre os candidatos recrutados, por meio de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados”.

Neste sentido, Gil (2001, p. 92) acrescenta que:

o desempenho dos empregados depende de um grande número de fatores. A seleção é apenas um deles, porém assume importância fundamental, porque é por meio dela que as pessoas ingressam na empresa.

De acordo com o autor, a seleção é um fator que deve ser analisado, pois é por meio dela que se pode filtrar a entrada de pessoas inadequadas e com pouca capacidade produtiva. Desta forma, evita-se que as pessoas permaneçam a um curto período de tempo na organização e assim não contribuam para os índices de rotatividade.

2.1.2.1.2 Subsistemas de Aplicação – Cargos e Salários

Esse subsistema de aplicação de pessoas envolve os primeiros passos para a integração dos novos membros da organização.

De acordo com Chiavenato (2004), uma vez recrutadas e selecionadas, as pessoas deverão ser integradas a organização, posicionadas ao seu cargo e avaliada quanto ao seu desempenho. Em relação ao termo cargo, Chiavenato (2002, p. 270), o define como “um conjunto de funções, as atividades desempenhadas por uma pessoa, que podem ser englobadas em um todo unificado e que ocupa uma posição definida no organograma da organização”.

Por sua vez, Marras (2000, p. 94) diz que cargo é “um grupo de funções, um agregado de deveres, tarefas, e responsabilidades que requerem os serviços de um indivíduo”.

Quanto ao termo salário, Chiavenato (2002, p. 375) conceitua como “o volume de dinheiro fixado em contrato individual pelo cargo ocupado [...] é o pagamento de um trabalho, uma medida de valor de uma pessoa na organização”.

Vale salientar conforme Marras (2004), que o salário pode ser classificado em salário nominal, profissional e absoluto. O primeiro é aquele que consta na ficha de registro, na carteira profissional e em todos os documentos legais. Já o segundo é aquele cujo valor está expresso por lei e se destina a uma categoria específica, por exemplo, médicos, engenheiros. O absoluto refere-se ao montante que o empregado recebe, líquido de todos os descontos, e que determina o seu orçamento.

Segundo Chiavenato (2002) quando uma pessoa aceita um cargo ela está se comprometendo a uma rotina, a um padrão de atividades e a uma relação interpessoal dentro da organização e, para isso recebe salários. É por meio do recebimento dos salários que as pessoas são capazes de empenhar parte de si e de sua vida.

Já para as organizações, de acordo com Chiavenato (2003, p. 37),

os salários são a um só tempo, um custo e um investimento. Custo, porque os salários se refletem no custo do produto ou do serviço final. Investimento, porque representa aplicação de dinheiro em um fator de produção – o trabalho – como uma tentativa de conseguir um retorno maior.

Uma boa remuneração leva a motivação e ao comprometimento do empregado com os objetivos organizacionais. As pessoas sentem-se motivadas ao perceber que a empresa possibilita a construção de carreiras bem-sucedidas (LIMONGI FRANÇA, 2007).

Conforme Tachizawa (2004) é certo a importância do salário para a satisfação dos empregados, embora que alguns não o consideram como fonte de motivação, mas o fato é que problemas nesta área afetam negativamente na produtividade dos trabalhadores.

2.1.2.1.3 Subsistema de Manutenção de RH - Benefícios, Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho

Uma organização ideal é aquela que além de captar e aplicar os recursos humanos corretamente, os mantém na organização. O processo de manutenção de recursos humanos envolve questões relacionadas à saúde, higiene e segurança no trabalho. Além disso, este subsistema abrange os aspectos relacionados aos benefícios concedidos aos funcionários da organização. Para Marras (2004) o benefício é um conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como um complemento aos salários.

Segundo Chiavenato (2002, p.415):

os benefícios sociais constituem um aspecto importante do pacote de remuneração. O benefício é uma forma de remuneração indireta que visa oferecer aos funcionários uma base para a satisfação de suas necessidades pessoais.

De acordo com o autor, os benefícios normalmente visam atender as necessidades dos funcionários, por isso, estão ligados à alimentação, transporte, assistência de saúde, seguros, vales, entre outros. "Qualidade de vida implica criar, manter e melhorar o ambiente de trabalho seja em suas condições físicas – higiene

e segurança – seja em suas condições psicológicas e sociais” (CHIAVENATO, 2004, p. 348).

Conforme Marras (2004, p. 199),

é a área que responde pela segurança industrial, pela higiene e medicina do trabalho relativamente aos empregados da empresa, atuando tanto na área de prevenção quanto na de correção, em estudos e ações constantes que envolvam acidentes no trabalho e a saúde do trabalho e a saúde do trabalhador.

De acordo com o autor, a segurança no trabalho no Brasil é regida pela própria Constituição das Leis Trabalhistas (CLT), que no seu artigo 163 dispõe:

Art. 163. Será obrigatória a constituição da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA – de conformidade com instruções expedidas pelo Ministério do Trabalho, nos estabelecimentos ou locais de obra nelas especificadas.

Parágrafo único. O Ministério do Trabalho regulamentara as atribuições, a composição e o funcionamento das CIPAs.

A segurança do trabalho tem como preocupação a prevenção de acidentes no trabalho e eliminação de causas de acidentes de trabalho.

Segundo Marras (2004) a prevenção de acidentes de trabalho é um processo longo que visa conscientizar o trabalhador a proteger suas vidas e de seus companheiros de trabalho, por meio de ações mais seguras e reflexões sobre as condições inseguras que possam provocar eventuais acidentes de trabalho.

Chiavenato (1999) aborda que é inapropriado falar em custos de acidentes de trabalho quando estes envolvem vidas humanas. A vida e a integridade física de uma pessoa não se paga. Além das perdas humanas, o acidente de trabalho também provoca perda para os familiares, para a sociedade e para a organização.

Desta forma, observa-se ainda de acordo com o autor que, as organizações devem manter um programa de prevenção de riscos de acidentes, bem como a higiene e medicina do trabalho.

Conforme Chiavenato (2003, p. 120),

a higiene do trabalho refere-se ao conjunto de normas e procedimentos que visa a proteção da integridade física e mental do trabalhador, preservando-o dos riscos de saúde inerentes as tarefas do cargo e ao ambiente físico onde são executadas.

No que diz a política de higiene e medicina do trabalho, Tachizawa et al (2001, p. 230) ressalta que seus objetivos são:

- eliminar ou minimizar os fatores que proporcionam o surgimento de doenças profissionais;
- reduzir os efeitos prejudiciais provocados pelo trabalho;
- prevenir o agravamento de doenças. Lesões ou deficiências apresentadas pelos empregadores e;
- favorecer a execução da produtividade.

Tachizawa et al (2001), salientam que controlar a segurança e a prevenção dos acidentes de trabalho e manter um acompanhamento médico, garantem uma boa saúde ao trabalhador. Além de garantir menos custos futuros, pois reduz perdas de tempo por funcionário afastado, mantendo ativa a produtividade da organização.

2.1.2.1.4 Subsistemas de Capacitação – treinamento, desenvolvimento de pessoal

Devido a um ambiente dinâmico, as organizações buscam ações voltadas às constantes capacitações das pessoas, com intuito de torná-las mais eficazes naquilo que fazem.

Conforme Chiavenato (2002), o ser humano é influenciado pela educação que recebe durante sua existência, no sentido de adaptarem-se as normas e valores aceitos na sociedade. Portanto, ele assimila essas influências de acordo com suas inclinações e enriquece ou modifica seu comportamento dentro dos seus próprios padrões pessoais.

Marras (2004, p. 145) agrega que,

treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente a execução das tarefas ou a sua otimização no trabalho.

Na percepção de Tachizawa et al (2001), uma empresa não consegue desenvolver um bom nível de produtividade sem ter uma equipe de profissionais bem preparados. Desta forma, citando Gil (2001, p. 119),

o treinamento passou a envolver todas as atividades, voltadas para o suprimento das carências de indivíduos ou grupos em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, com vista em desempenhar as tarefas necessárias para alcançar os objetivos da organização.

Há diferenças entre treinamento e desenvolvimento. Limongi França (2007) explica que o treinamento é um processo para promover a aquisição de regras, habilidades, conceitos e atitudes que buscam a melhoria da adequação dos empregados e suas exigências dos papéis funcionais. Já o desenvolvimento é um processo de longo prazo que serve para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados com a finalidade de torná-los membros de muita importância para a organização.

O desenvolvimento de pessoal, conforme Tachizawa et al (2004, p. 219), “representa um conjunto de atividades e processos cujo objetivo é explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva do ser humano nas organizações”. Segundo o autor, um plano de desenvolvimento motiva as pessoas

da organização, cria perspectivas de crescimento e contribui para a melhoria dos resultados.

Gil (2001) enfatiza que as pessoas têm a capacidade de influenciar no desenvolvimento das organizações, por meio dos treinamentos que visam ampliar e aperfeiçoar seus conhecimentos.

Neste sentido, o treinamento de pessoal é de suma importância, pois investir em treinamentos é investir no desenvolvimento de pessoas que significa investir na qualidade de serviços que determinada empresa oferece.

2.1.2.2 Departamento de Pessoal – Admissão e Demissão

O setor de admissão de pessoal tem por atribuição cuidar de todo o processo de integração do indivíduo na empresa, dentro dos critérios administrativos conforme a lei determina.

Segundo Marras (2004) o departamento de pessoal tem como objetivo efetivar todos os registros legais e necessários exigidas pelas práticas administrativas e pela legislação pertinente.

Desta forma, de acordo com o autor, ao fim do processo seletivo o candidato selecionado é encaminhado ao departamento de pessoal que efetivara todos os registros legais e necessários perante as praticas administrativas necessárias.

De acordo com Brondi e Bermúdez (2007) o processo de admissão deve seguir as exigências da legislação trabalhista, como por exemplo: o atestado médico admissional, que verifica se o funcionário é apto ou não para a função; apresentação da carteira de trabalho que serve para as anotações referentes ao contrato de trabalho e; o livro de registro de empregados onde serão registrados os empregados.

Além dos processos para a admissão do empregado, o departamento de pessoal também é responsável pelas demissões dos funcionários.

O desligamento dos funcionários pode ocorrer por iniciativa do funcionário ou por parte da empresa. Segundo Chiavenato (2004) o desligamento por parte do funcionário pode estar ligados a razões como insatisfação, desmotivação e ou por ter recebido alguma proposta mais atraente em outra organização. Já no desligamento por parte da empresa, as causas são para corrigir problemas de seleção inadequada, substituir o funcionário por outro mais qualificado e ou para reduzir sua força de trabalho.

Diante do exposto, o empregado deverá se dirigir ao departamento de pessoal para tornar legal o seu desligamento. Posteriormente o responsável pelo setor de demissões irá verificar as possíveis pendências ou irregularidades do funcionário desligado (MARRAS, 2000).

Segundo Milkovich e Bourdreau (2000) a dispensa do funcionário por parte do empregador se dá por motivos como a falta de competência, não cumprimento de regras, preguiça, desobediência aos superiores ou desaprovação no período de experiência.

Em vista disso, na demissão o departamento de pessoal deverá assegurar ao empregado os seus direitos obedecendo e cumprindo a legalidade trabalhista.

2.1.2.3 O Profissional de Gestão de Pessoas

A área de gestão de pessoas faz parte de um ambiente em constantes mudanças, competitivo e com grande velocidade de informações, no qual se valoriza cada vez mais o conhecimento e o fator humano nas organizações. De acordo com Tachizawa (2004, p. 122),

uma organização existe para atender as necessidades dos clientes, contando obter um retorno financeiro justo pelos produtos vendidos e/ou serviços prestados. Para cumprir sua finalidade maior, ela necessita da associação do trabalho de gestores, técnicos e demais pessoas que constituem a sua força de trabalho.

Segundo Gil (2001, p. 51) o gestor de pessoas não deixa de ser um administrador de recursos humanos e compete-lhe algumas atividades como:

desenvolver os processos de suprimento, aplicação, desenvolvimento, manutenção e monitoração das pessoas. No entanto, para que possa atuar efetivamente, necessita desenvolver novas atitudes e posturas. Precisa primeiramente considerar os empregados como pessoas e não como meros recursos de que a organização pode dispor a seu bel-prazer. Precisa tratá-los como elementos que impulsionam a organização e não como agentes passivos. Precisa, ainda, tratá-los como parceiros, como pessoas que investem na organização com o capital humano e que tem a legítima expectativa de retorno de seu investimento.

De acordo com o autor, o perfil do gestor de pessoas é de muita importância para a organização, pois um bom gestor é aquele capaz de influenciar as pessoas de forma que elas encontrem dentro de si a motivação para atingirem os objetivos determinados e as metas estabelecidas na empresa.

Conforme Gil (2001, p. 61) os profissionais de gestão de pessoas precisa ser capaz de:

- atender aos usuários internos e externos;
- manter-se aberto para as novas tecnologias administrativas;
- proporcionar a organização empregados capacitados e motivados
- preocupar-se com a qualidade de vida no trabalho;
- agregar valor aos empregados, a empresa e aos clientes;
- atuar como agente de mudança;
- reconhecer as pessoas como parceiras da organização e;
- manter um comportamento ético e socialmente responsável.

Para Tachizawa (2004), cada vez mais as organizações percebem de que nada valerão os seus esforços voltados para o mercado e suas estratégias para ocupar espaços e obter bons resultados, se não pensarem que tudo isso depende da boa execução dos processos que cercam o processo produtivo e, que esses processos estão ligados diretamente a boa gestão de pessoas da organização.

2.1.2.4 Motivação Humana

No mundo atual das organizações competitivas, a motivação é um dos fatores fundamentais que contribuem para o desenvolvimento das atividades empresariais. Isso acontece porque o comportamento das pessoas influencia o clima organizacional, que reflete no desempenho das atividades da empresa.

Chiavenato (2002, p. 80) destaca que de um modo geral:

motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico. Esse impulso a ação pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) e pode também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo [...]

Segundo Marras (2005), motivação para a realização significa a força interior que leva o trabalhador a vencer desafios e obstáculos na busca e o atingimento das metas a que se propõe alcançar. Pessoas orientadas para a realização desejam reforços de avaliações práticas e detalhadas sobre o resultado dos seus trabalhos, e precisam principalmente, ser reconhecidos pelos seus esforços.

Mencionando Chiavenato (2005, p. 476),

a motivação funciona como o resultado da interação entre o indivíduo e a situação que o envolve. As pessoas diferem quanto ao seu impulso motivacional básico, e a mesma pessoa pode ter diferentes níveis de motivação que variam ao longo do tempo, ou seja, ela pode estar mais motivada em um momento e menos motivada em outra ocasião.

A motivação é a força que estimula as pessoas a agirem, e sabe-se que a motivação tem sempre origem em uma necessidade. É a consequência da necessidade não satisfeita. Considera-se também que a motivação refere-se a um procedimento de desenvolvimento das atividades pela recompensa do prazer que estas lhe proporcionam, pois pessoas motivadas são fatores positivos para o sucesso da mesma. (GIL, 2001)

É notório que a motivação faz com que o colaborador se sinta capaz de fazer algo mais, se esforce para a realização de novas conquistas. É importante que as organizações mantenham seus colaboradores motivados, pois além do sentimento de satisfação, representa também, qualidade na produtividade e desenvolvimento da organização.

2.1.2.5 O Comportamento Humano nas Organizações

Embora se visualize as pessoas como recursos, isto é, como portadores de habilidades, capacidades, conhecimentos, motivação de trabalho e comunicabilidade, jamais se deve esquecer que essas pessoas são pessoas, formadas de personalidade, expectativas, objetivos pessoais. Convém portanto tratar essas pessoas como tais, não apenas como recursos, pois isto melhora a compreensão do comportamento humano nas organizações. (CHIAVENATO, 2002)

Chiavenato (2002) corrobora que,

se as organizações são diferentes entre si, o mesmo ocorre com as pessoas. As diferenças individuais fazem com que cada pessoa tenha suas próprias características de personalidade, suas aspirações, seus valores, suas atitudes, suas motivações, suas aptidões etc. cada pessoa é um fenômeno multidimensional sujeito as influencias de uma enormidade de variáveis.

A seguir, a Figura 01 demonstra os fatores internos e os fatores externos que influenciam o comportamento humano nas organizações.



Figura 01: Fatores internos e fatores externos que influenciam o comportamento humano.

Fonte: CHIAVENATO (2002, p. 75).

Chiavenato (2002) elucida que o comportamento das pessoas na organização apresenta algumas características como:

- **o homem é proativo:** o comportamento das pessoas é orientado para a satisfação de suas necessidades pessoais e para o alcance de seus objetivos e aspirações;
- **o homem é social:** a participação das pessoas na organização é muito importante na vida das pessoas, pois a conduz ao envolvimento com as outras pessoas ou grupos;
- **o homem tem diferentes necessidades:** os seres humanos são motivados por várias necessidades. O comportamento das pessoas é influenciado por grande numero de necessidades que apresentam valências e quantidades diferentes;

- **o homem percebe e avalia:** o indivíduo seleciona os dados dos diferentes aspectos do ambiente, avalia as experiências passadas em função daquilo que está experimentando em termos de suas próprias necessidades e valores;
- **o homem pensa e escolhe:** pode ser analisado em termos de planos comportamentais que escolhe, desenvolve e executa para lidar com os estímulos com que se defronta e para alcançar seus objetivos pessoais e;
- **o homem tem limitada capacidade de resposta:** o homem tem capacidade para desempenhar aquilo que pretende ou ambiciona. As pessoas não são capazes de se comportar de todas as formas, pois suas características pessoais são limitadas e restritas. A capacidade de resposta é a função das aptidões e da aprendizagem, tanto a capacidade mental como a física estão sujeitas a limitações.

Conforme o autor, as situações de trabalho estão relacionadas à história de vida, à condição socioeconômica oferecida pela realidade do sistema de valores organizacionais, que funciona como regulador do comportamento na organização.

2.1.2.6 Capital Humano

As organizações são constituídas por pessoas, e estas são de suma importância para atingir os objetivos das empresas. Chiavenato (2004, p. 85) cita que:

em seu conjunto, as pessoas constituem o capital humano da organização. Esse capital pode valer mais ou valer menos na medida em que contenha talentos e competências capazes de agregar valor a organização e torná-la mais ágil e competitiva.

Para compreender o comportamento das pessoas, o autor afirma que é necessário entender que elas vivem e se comportam em um campo psicológico, isto é, não se leva em consideração somente o indivíduo e o meio que convive, mas também a totalidades dos fatos que o cercam.

2.1.3 As Pessoas e a Organização

As organizações estão buscando tratar seus colaboradores com respeito e dignidade, pois mediante a isso conseguem sustentar a qualidade e produtividade. Isso porque, as organizações reconhecidas pela comunidade são aquelas que procuram ter um bom relacionamento com seus diversos públicos, principalmente os seus colaboradores (TACHIZAWA E SCAICO, 2006).

Neste contexto, as organizações devem estar atentas para seus colaboradores e, para suas motivações, pois eles serão capazes de conduzi-las para o sucesso.

Chiavenato (2002, p.113-114) salienta que:

para ultrapassar suas limitações individuais, as pessoas se agrupam para formar organizações, no sentido de alcançar objetivos comuns. À medida que as organizações são bem-sucedidas, elas sobrevivem ou crescem. Ao crescerem, as organizações requerem maior número de pessoas para executar suas atividades, de maneira que ao ingressarem nas empresas, perseguem objetivos individuais diferentes daqueles que formaram originalmente as organizações. Isto faz com que gradativamente os objetivos organizacionais se distanciem dos objetivos individuais dos novos participantes.

Desta forma, Chiavenato (2002) afirma ainda que, tanto as organizações quanto os colaboradores, possuem objetivos a alcançar, onde as organizações recrutam e selecionam seus recursos humanos para, com eles e por meio deles alcançarem objetivos organizacionais (produção, rentabilidade, redução de custos, ampliação de mercado, satisfação das necessidades da clientela etc.). Uma vez recrutados e selecionados, os colaboradores têm objetivos pessoais (salário,

benefícios sociais, segurança e estabilidade no emprego, crescimento profissional) que lutam para atingir e, muitas vezes, servem-se da organização para consegui-los.

O relacionamento entre as pessoas e a organização nem sempre é satisfatório. Isso porque, de acordo com Chiavenato (2002, p. 114):

o conflito entre os objetivos que as organizações procuram atingir e os objetivos que individualmente cada participante pretende alcançar é muito antigo. Para que a organização possa alcançar eficientemente seus objetivos, ela tende a criar nos indivíduos um profundo e íntimo sentimento de frustração, de malogro, de conflito e uma curta perspectiva temporal de permanência na organização. Como se as pessoas fossem descartáveis. E isto acontece em virtude das exigências que as organizações impõem as pessoas, bitolando seu desempenho e confiando-as em tarefas isoladas, especializadas, repetitivas e destituídas de oportunidades para a manifestação de sentimentos de independência, responsabilidade e autoconfiança.

Conforme o autor, a interação entre as pessoas e a organização pode ser visualizada de diferentes maneiras.

Bernard (1971 apud Chiavenato, 2002) faz uma interessante distinção entre eficiência e eficácia quanto aos resultados da interação entre pessoas e a organização. Para o autor, toda pessoa precisa ser eficiente, para satisfazer suas necessidades individuais (promoção salarial, prestígio, carreira, maior salário, segurança pessoal etc.) mediante sua participação na organização, mas também precisa ser eficaz para atingir os objetivos organizacionais (maior produtividade, redução de custos, lucro, crescimento da organização etc.) por meio de sua participação.

Devido a isso, conforme expõe Bernard (1971 apud Chiavenato, 2002), a interdependência de necessidades da organização e do indivíduo é imensa, pois tanto as vidas como os objetivos de ambos estão inseparavelmente ligados e entrelaçados.

Percebe-se que a relação entre as pessoas e a organização é resultado do clima da organização, variando de acordo com a motivação de cada colaborador. Portanto, o equilíbrio do clima é fundamental, pois sentimentos negativos produzem impactos negativos e conseqüentemente a insatisfação dos colaboradores, já os sentimentos positivos produzem impactos positivos.

2.1.3.1 Cultura Organizacional

Toda organização possui uma cultura própria que a identifica e forma o conjunto que realça os seus costumes – seu *way of life* -, suas crenças e seus valores. É pela sua cultura que uma empresa fixa a marca do seu perfil e também orienta ou controla o comportamento daqueles que a formam (MARRAS, 2005).

Deste modo, a cultura organizacional representa as percepções dos dirigentes e colaboradores da organização e reflete o pensamento que predomina na organização. Na visão de Gil (2001, p.42):

todas as organizações apresentam uma cultura organizacional que se caracteriza pelos valores que esposam, pela regularidade do comportamento de seus membros, pela filosofia que guia suas políticas e pelo clima expresso tanto por seu *layout* físico quanto pela interação de seus membros entre si e com o público externo. Enquanto há empresas que valorizam, por exemplo, o uso do uniforme e enfatizam a conformidade as normas, há outras que se caracterizam pelo estímulo a individualidade, pela autonomia de seus membros e pelo baixo nível de dependência em relação aos superiores.

Deste modo, todas as organizações apresentam uma cultura organizacional e que essa se caracteriza pela formação de valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização.

Marras (2005, p.290) ainda salienta que:

é interessante notar que o conceito de cultura organizacional traz a tona reflexões que precisam ser consideradas pela importância, enquanto parâmetros de comparação e de avaliação de grupos. Não há grupos de trabalho sem cultura ou sem um mínimo resquício (seria apenas um agregado de indivíduos e não um grupo), assim como não há que se falar em cultura fora da observação grupal.

Na definição de Robbins (2002), pode-se considerar como cultura organizacional um sistema de valores que é compartilhado entre os membros de uma organização, sendo diferente de uma empresa para outra.

Robbins (2002, p. 499) complementa que:

a cultura organizacional se refere a maneira pela qual os funcionários percebem as características da cultura da empresa, e não ao fato de gostarem ou não delas. [...] representa uma percepção comum mantida pelos membros da organização.

Conforme o autor, a cultura organizacional deve ser levada em consideração pelos gestores da organização, pois fornecem indicadores para compreender os aspectos que guiam o comportamento dos colaboradores.

2.1.3.2 Comportamento Organizacional

As organizações exercem uma função considerável na vida do ser humano por que modelam o comportamento dos respectivos membros.

Segundo Wagner III (2006, p. 6), “comportamento organizacional é um campo de estudo voltado a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas”.

Robbins (2002) denomina comportamento organizacional como a área de estudos que pesquisa o impacto que as pessoas, grupos e a estrutura administrativa são capazes de afetar o comportamento dos indivíduos. Com isso, busca utilizar esse conhecimento visando promover melhorias no que se refere à eficácia organizacional interna.

O comportamento organizacional se preocupa com o estudo do que as pessoas fazem nas organizações e de como esse comportamento afeta o desempenho dessas empresas. Como esse estudo está voltado especificamente para situações relacionadas com o emprego, enfatiza-se o

comportamento relativo a funções, trabalho, absenteísmo, rotatividade, produtividade, desempenho humano e administração (ROBBINS, 2002, p. 6-7).

Para Limonge França (2006, p. 2) “o comportamento organizacional visto sob os enfoques comportamental e administrativo relaciona-se aos mais variados espaços organizacionais”.

O autor ainda cita que o comportamento organizacional esta ligado ao estudo do conjunto de ações, atitudes e expectativas humanas dentro do ambiente de trabalho.

Diante desse contexto, deve-se levar em consideração a importância do comportamento organizacional, para que se possa entender como os colaboradores de comportam, pois esse comportamento irá afetar diretamente na organização.

2.1.3.3 Clima Organizacional

O clima organizacional é identificado pela satisfação e motivação dos colaboradores de uma empresa em diferentes aspectos da realidade. Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004, p. 239), relatam que “o clima organizacional é o ambiente interno em que convivem os membros da organização, estando portando relacionados com o grau de motivação e satisfação.”

Chiavenato (2002, p. 94) dá o nome de clima organizacional ao:

ambiente interno existente entre os membros da organização. O clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Quando há elevada motivação entre os membros, o clima motivacional se eleva e se traduz em relações de satisfação, de animação, interesse, colaboração etc., todavia, quando a baixa motivação entre os membros, seja por frustrações ou barreiras à satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a baixar-se, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação etc., podendo, em casos extremos, chegar a estados de agressividade, tumulto, inconformidade etc., típicos de situações em que os membros se defrontam abertamente com a organização (como nos casos de greves, piquetes etc.)

Observa-se, conforme cita o autor, que quando há motivação dos colaboradores o clima organizacional de eleva, gerando relações de contentamento, motivação, interesse e produtividade, e quando o pessoal está desmotivado o clima é predominante ruim, gerando desta forma um aumento na rotatividade. O clima organizacional pode variar, conforme a figura abaixo.

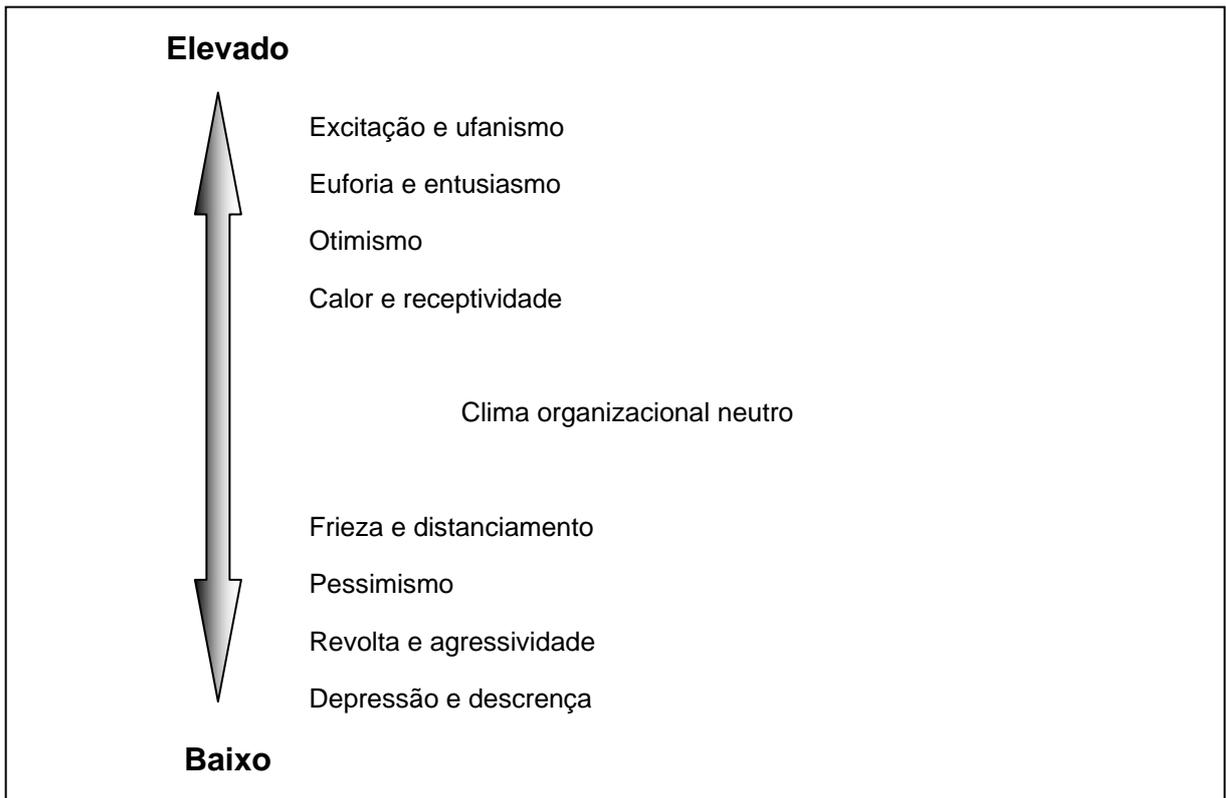


Figura 02: Níveis do Clima Organizacional

Fonte: CHIAVENATO (2002, P. 123).

Deste modo Chiavenato (2005, p. 267-268) relata em sua obra que “o clima organizacional, portando, é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização que influencia o seu comportamento.”

Ressalta-se que o clima organizacional influencia na motivação dos colaboradores. Chiavenato (2003) ainda afirma que um bom clima organizacional depende de fatores como condições econômicas da empresa, de sua estrutura organizacional; das oportunidades que os colaboradores têm em relação à

participação; do que significa trabalho; da escolha da equipe; do preparo e treinamento; do estilo que se lidera e da avaliação e remuneração da equipe.

De acordo com Tachizawa (2004) a pesquisa de clima organizacional deve ser visto como um instrumento estratégico eficaz para as organizações, pois ela busca fornecer informações sobre o comportamento interno de seus funcionários em relação à organização.

Tachizawa (2004, p. 242) cita ainda que deve-se estabelecer alguns objetivos para uma pesquisa de clima organizacional, como:

- estudar a cultura organizacional da empresa;
- avaliar a imagem que os empregados fazem da empresa, de sua missão e de seus objetivos;
- medir o grau de satisfação dos empregados com diferentes aspectos da organização;
- analisar os padrões de motivação e satisfação, bem como as necessidades e expectativas dos empregados;
- verificar se existe integração entre os objetivos dos empregados e os objetivos da organização;
- verificar se existe correlação entre a satisfação na organização e a oferta do composto de benefícios e serviços;
- verificar o nível de integração entre áreas/departamentos;
- estudar as relações funcionais entre empregados;
- analisar os padrões de produtividade e;
- medir o grau de envolvimento dos empregados com suas tarefas e responsabilidades, com os clientes e com os agentes internos e externos.

Segundo o autor, esses fatores influenciam o clima organizacional de uma empresa, principalmente quanto à satisfação e motivação dos colaboradores, e também no desempenho da organização.

2.1.3.4 Qualidade de Vida no Trabalho

As organizações estão buscando competitividade em virtude das mudanças que ocorrem na economia, nas relações sociais, na tecnologia, na organização produtiva e nas relações de trabalho. Para que os colaboradores

trabalhem motivados é necessário que a empresa ofereça a eles qualidade de vida no trabalho, estimulando assim o empenho do pessoal.

De acordo com Limonge (1996), qualidade de vida no trabalho é o conjunto das ações de uma empresa no sentido de implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho.

Chiavenato (2004, p. 448) descreve que:

A organização que investe diretamente no funcionário está, na realidade, investindo diretamente no cliente. A gestão na qualidade total nas organizações depende fundamentalmente da otimização do potencial humano. E isso depende de quão bem as pessoas se sentem trabalhando na organização. A qualidade de vida no trabalho representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através de seu trabalho na organização.

A qualidade de vida no trabalho faz com que o indivíduo se envolva nas atividades, melhorando também sua relação com superiores e colegas de trabalho. Ela descreve em que grau os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades por meio do trabalho executado na empresa. Desta maneira, Alonso *apud* Chiavenato (2002), ressalta que a qualidade de vida no trabalho envolve uma série de fatores como:

- satisfação com o trabalho executado;
- as possibilidades de futuro na organização;
- o reconhecimento pelos resultados alcançados;
- o salário recebido;
- o relacionamento humano dentro do grupo e da organização;
- o ambiente psicológico e físico de trabalho;
- a liberdade e responsabilidade de decidir;
- as possibilidades de participar.

França et al (2002) afirmam que o desafio da qualidade de vida no trabalho significa aprofundar o reconhecimento da dimensão essencial do compromisso dos ser humano com as organizações e gerar melhores condições de vida.

Marras (2003, p. 31) cita que:

enquanto as organizações preocupam-se em ser mais competitivas e melhores a custos menores, os empregados buscam no interior da empresa onde trabalham a compensação do estresse causado pela busca frenética de resultados. A conscientização do desejo de “viver qualitativamente melhor” é algo patente e palpável para a grande massa dos trabalhadores.

Verifica-se então que a qualidade de vida no trabalho é essencial para as organizações, pois colaboradores motivados, satisfeitos e saudáveis asseguram maiores possibilidades de a empresa atingir seus resultados e evita a rotatividade de pessoal, gerada pela insatisfação do ambiente organizacional.

2.1.4 Rotatividade de Pessoal ou *Turnover*

A causa da rotatividade esta ligada diretamente a satisfação dos colaboradores das organizações.

“A expressão rotatividade de recursos humanos é usada para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente [...]” (CHIAVENATO 2004, p.151). O autor ainda afirma que a rotatividade, também conhecida como *turnover* é expressa por meio de uma relação percentual entre as demissões e os desligamentos com relação ao número médio de colaboradores num determinado período.

Chiavenato (1999, p.69) descreve que:

a rotatividade refere-se ao fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma organização, ou seja, às entradas de pessoas para compensar as saídas de pessoas das organizações. A cada desligamento quase sempre corresponde à administração de um substituto como reposição. Isto significa que o fluxo de saídas deve ser compensado por um fluxo equivalente de entradas de pessoas.

Marras (2000, p. 66) corrobora que a rotatividade consiste no “número de empregados desligados da empresa num determinado período, comparativamente

ao quadro médio de efetivos. A rotatividade é expressa por um número índice, que recebe o nome de índice de rotatividade”.

Para Lucena (1995) a rotatividade de pessoal pode significar investimentos perdidos, desperdiçados, como também, pode afetar profundamente o nível de produtividade de suas atividades, a continuidade da empresa e seus resultados, além dos custos elevados com desligamentos e novas contratações.

De acordo com o autor, existem dois tipos de rotatividade, aquele controlado pela organização e outro controlado pelo mercado. O primeiro ocorre quando a organização consegue reter e motivar os profissionais que tem melhor desempenho, mais qualificado e com potencial para crescer e contribuir para o desempenho da empresa. Já a rotatividade controlada pelo mercado é aquela onde a empresa perde seus melhores funcionários para os concorrentes por não cultivar políticas e critérios para mantê-los motivados, permanecendo na organização os colaboradores com menor competência.

Elucidando, Chiavenato (1999) afirma que o desligamento de pessoal ocorre quando o funcionário deixa de fazer parte da organização. Ele ainda cita que existem dois tipos de desligamento: o desligamento por iniciativa do funcionário e o desligamento por iniciativa da organização.

São diversos os fatores que podem gerar a rotatividade dos colaboradores dentro de uma organização. Chiavenato (2002, p.184) ressalta que os reflexos causados pela rotatividade são:

- perda de produção causada pela vaga deixada pelo empregado desligado enquanto não for substituído;
- produção inferior, pelo menos durante o período de ambientação do novo empregado no cargo;
- insegurança inicial do novo empregado e sua interferência no trabalho dos colegas.

Para Chiavenato (2004, p.155) “a rotatividade de pessoal não é uma causa, mas o efeito, a consequência de certos fenômenos localizados interna ou

externamente à organização que condicionam a atitude e o comportamento do pessoal”.

Segundo o mesmo, os reflexos mais relevantes causados pela rotatividade de pessoal são os custos, diminuição da produção, entre outros, conforme citado anteriormente. A rotatividade de pessoal só é considerável até certo momento, onde os funcionários são substituídos por novos colaboradores que apresentam maior grau de rendimento e comprometimento.

De acordo com Chiavenato (2002, p. 182),

o índice de rotatividade ideal seria aquele que permitisse a organização reter seu pessoal de boa qualidade, substituindo aquelas pessoas que apresentam distorções de desempenho difíceis de serem corrigidas dentro de um programa exequível e econômico. Assim, cada organização teria sua rotatividade ideal no sentido de que esta permitisse a potenciação máxima de qualidade de seus recursos humanos, sem afetar a quantidade dos recursos disponíveis.

Evidente que não existe um número que defina um índice ideal para a rotatividade de pessoal, mas uma situação específica para cada organização em função de seus problemas e do mercado externo.

A rotatividade de pessoal ou a *turnover* constituem fatores de incertezas para as organizações. Chiavenato (2002) cita que muitas organizações procuram combater a rotatividade atuando sobre seu efeito, substituindo os empregados que se desligaram. Mediante isso, a causa do problema continuará. A tendência é atuar sobre as causas que estão provocando a rotatividade e não mais sobre os efeitos.

2.1.4.1 Fatores que Causam a Rotatividade de Pessoal

A rotatividade de pessoal pode ser causada por diversos fatores, fatores internos e externos.

Chiavenato (2002, p.184) salienta que os fatores externos são “a situação de oferta e procura de recursos humanos no mercado, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos no mercado de trabalho, etc”.

Entre os fenômenos internos responsáveis pelos desligamentos, estão todos os itens que fazem parte da política de recursos humanos. Chiavenato (2002, p.184) elenca os principais:

- 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 política de recrutamento e seleção de recursos humanos;
- a política disciplinar da organização;
- os critérios de avaliação de desempenho; e
- o grau de flexibilidade das políticas da organização.

Segundo o autor, esses são os principais motivos que levam os funcionários a deixarem a empresa. Deste modo, visando diminuir as consequências causadas pela rotatividade de pessoal, é importante que a organização tenha uma boa gestão de pessoas, tratando seus funcionários como parceiros, incentivando sua participação nas decisões e utilizando o talento delas para o desenvolvimento organizacional.

2.1.4.2 Soluções de Redução da Rotatividade de Pessoal

A rotatividade representa um fator que gera incertezas provocadas pelo comportamento das pessoas, além custos e perdas para a empresa e também para os funcionários envolvidos. Desta forma, a redução de índices de rotatividade de pessoal é uma busca constante que as empresa almejam.

Segundo Chiavenato (2002, p.194),

para enfrentar o desafio da rotatividade, muitas organizações estão modificando suas políticas de pessoal, redesenhando os cargos para torná-los mais atraentes e desafiadores, redefinindo a gerência para torná-las mais democráticas e participativa, repensando a remuneração para transformá-la em ganho variável em função do desempenho e metas a serem superadas, além de estratégias motivadoras [...].

Chiavenato (1999) salienta que a rotatividade de pessoal descontrolada pode ser evitada se houver mais atenção na seleção de pessoal. Afirma também que para combater a alta rotatividade é preciso conhecer as causas, pois irá refletir diretamente no clima organizacional e na relação interpessoal dos membros da organização.

Desta forma, para reduzir a rotatividade de pessoal, deve-se identificar os motivos que levam ao desligamento. De acordo com o autor, podem ser feitas algumas perguntas para o funcionário que está saindo da empresa, como:

- porque você está saindo?
- apresentou dificuldades para adaptação no ambiente de trabalho?
- se relaciona bem com seus superiores e colegas de trabalho?
- tinha ferramentas necessárias para trabalhar em boas condições?
- metas e objetivos eram claras?
- o salário era compatível com a função?
- os benefícios oferecidos pela empresa eram adequados?
- as promoções eram para as pessoas adequadas?

Estes questionamentos caracterizam a entrevista de desligamento, que serve para identificar a satisfação e a opinião dos funcionários que estão saindo da empresa.

Gil (2001) propõe outra forma de detectar a opinião dos colaboradores em relação à entidade, consiste na pesquisa de clima organizacional, que tem como objetivo identificar os níveis de motivação e de satisfação destes na empresa.

Em síntese, para reduzir o índice de rotatividade, deve-se primeiramente, pesquisar as causas e através delas providenciar soluções. Cabe ressaltar que a rotatividade é causada por vários motivos, que precisam ser detectados, analisados e posteriormente, deve-se buscar alternativas para reduzir o índice e os reflexos que transmitem à organização.

2.1.4.3 Índices de Rotatividade de Pessoal

O cálculo do índice de rotatividade de pessoal é baseado no volume de entradas e saídas de pessoal em relação aos recursos humanos disponíveis na organização.

Chiavenato (2002) apresenta quatro diferentes índices para cálculo da rotatividade, sendo eles: índice para efeito de planejamento de recursos humanos; índice para analisar perdas de pessoal e suas causas; índice para avaliar as perdas de pessoal para verificar os motivos que levaram as pessoas a deixar a organização e índice de rotatividade de pessoal por departamentos ou seções.

O primeiro índice de rotatividade é baseado no volume de entradas e saídas de pessoal em relação aos recursos humanos existentes na organização em um determinado período referente ao seu quadro mensal. Desta forma, Chiavenato (2002) apresenta à seguinte fórmula:

$$\text{Índice de Rotatividade de Pessoal: } \frac{A + D}{2} \times 100$$

$$\text{EM}$$

Onde:

A: admissões de pessoal dentro do período considerado (entradas)

D: desligamentos de pessoal (tanto por iniciativa da empresa como por iniciativa dos empregados) dentro do período considerado (saídas)

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

Quadro 01: Índice de Rotatividade de Pessoal – Fórmula 01.

Fonte: CHIAVENATTO, 2002.

Com a utilização desta fórmula, é possível calcular a taxa de rotatividade de funcionários de uma organização em um determinado período em relação ao efetivo médio mensal. Este índice de rotatividade de pessoal exprime um valor percentual de funcionários que circulam na organização em relação ao número médio de empregados. (CHIAVENATO, 2002)

Para verificar as perdas de pessoal e suas causas, não são consideradas as admissões, somente os desligamentos, tanto por parte da empresa, como por parte do funcionário.

$$\text{Índice de Rotatividade de Pessoal: } \frac{D \times 100}{EM}$$

Onde:

D: desligamentos de pessoal (dentro do período considerado)

EM: efetivo médio dentro do período considerado. Pode ser obtida pela soma dos efetivos existentes no início e no final do período.

Quadro 02: Índice de Rotatividade de Pessoal – Fórmula 02.

Fonte: CHIAVENATTO, 2002.

De acordo com Chiavenato (2002, p. 181) “esta equação, por ser parcial, pode mascarar os resultados, por não considerar o ingresso de recursos humanos que fluem dentro da organização, alterando o volume de recursos humanos disponíveis”.

Em relação às análises de perdas de pessoal para verificar os motivos que levaram as pessoas a deixar a organização, consideram-se apenas os desligamentos por iniciativa do funcionário.

Índice de Rotatividade de Pessoal:	$\frac{D \times 100}{\frac{(N_1 + N_2 + \dots + N_n)}{a}}$
<p>D: demissões espontâneas a serem substituídas</p> <p>$N_1 + N_2 \dots N_n$: somatória dos números de empregados no início de cada mês</p> <p>a: número de meses no período</p>	

Quadro 03: Índice de Rotatividade de Pessoal – Fórmula 03.

Fonte: CHIAVENATTO, 2002.

Para calcular a rotatividade de pessoal por departamentos ou seções, Chiavenato (2002) apresenta a fórmula a seguir:

Índice de Rotatividade de Pessoal:	$\frac{\frac{A + D}{2} + R + T}{EM} \times 100$
<p>Onde:</p> <p>R: recebimento de pessoal por transferência de outros subsistemas (departamentos ou seções)</p> <p>T: transferências de pessoal para outros subsistemas (departamentos ou seções)</p>	

Quadro 04: Índice de Rotatividade de Pessoal – Fórmula 04.

Fonte: CHIAVENATTO, 2002.

Por meio da utilização deste índice, pode-se observar a rotatividade por departamentos ou seções, tomado como subsistemas de um sistema maior, que Chiavenato (2002) considera como organização. Cada subsistema deve ter um cálculo próprio do índice de rotatividade de pessoal.

2.1.4.4 Custos com a Rotatividade de Pessoal

Cada organização deve saber até que nível pode suportar a rotatividade de pessoal, sem causar maiores danos.

Conforme Chiavenato (2002) a rotatividade de pessoal envolve custos primários, secundários e terciários. Os custos primários são os custos relacionados diretamente com o desligamento de cada empregado e sua substituição por outro. Segue abaixo, segundo o autor, os custos primários:

a) Custo de recrutamento e seleção:

- despesas de emissão e processamento da requisição de empregado;
- despesas de manutenção do órgão de recrutamento e seleção;
- gastos com anúncios em jornais, folhetos de recrutamento, honorários de empresas de recrutamento, material de recrutamento, formulários, etc.;
- gastos com testes de seleção e avaliação de candidatos; e
- despesas de manutenção do órgão de serviços médicos, rateados pelo número de candidatos submetidos a exames médicos de seleção.

b) Custos de registro e documentação:

- despesas de manutenção de órgão de registro e documentação de pessoal; e
- gastos com formulários, documentação, anotações, registros, processamento de dados, abertura de conta bancária, etc.

c) Custo de Integração:

- despesas do órgão de treinamento;
- custo do tempo do supervisor do órgão requisitante aplicado na ambientação do empregado recém-admitido em sua seção.

d) Custo de desligamento:

- despesas do órgão de registro e documentação relativas ao processamento do desligamento do empregado;
- custos das entrevistas de desligamento (tempo do entrevistador aplicado as entrevistas de desligamentos, custo dos formulários utilizados, custo da elaboração dos relatórios consequentes, etc.);
- custo das indenizações pelo tempo anterior a opção pelo FGTS, conforme o caso; e
- custo da antecipação de pagamentos relacionados com férias proporcionais, 13 salário proporcional, aviso prévio (com ou sem a contraprestação do serviço pelo empregado), multa do FGTS, etc.

Segundo Chiavenato (2002) os custos primários constituem a soma dos custos que a empresa teve com as admissões, mais os custos com as entrevistas de desligamentos.

Já os custos secundários da rotatividade de pessoal, conforme Chiavenato (2002) envolvem aspectos intangíveis e difíceis de avaliar numericamente, desta forma são caracterizados como qualitativos. Esses custos não estão ligados diretamente com o desligamento e substituição de empregados, ou seja, estão relacionados aos efeitos colaterais da rotatividade. Os custos secundários da rotatividade de pessoal incluem:

a) Reflexos na Produção:

- perda na produção causada pela vaga deixada pelo empregado desligado, enquanto não for substituído;
- produção inferior – pelo menos no período em que o novo empregado estiver no período de ambientação – no cargo;
- insegurança inicial do novo empregado e sua interferência no trabalho dos colegas.

b) Reflexos nas atitudes do pessoal:

- imagem, atitudes e predisposições que o empregado desligado e o que esta iniciando transmite aos colegas;
- influencia de ambos os aspectos citados sobre a moral e a atitude do supervisor e do chefe; e
- influencia de ambos os aspectos citados sobre a atitude dos clientes e fornecedores.

c) Custo extra laboral:

- despesas de pessoal extra ou horas extras necessárias para cobrir a vaga existente ou para cobrir a deficiência inicial do novo empregado;
- tempo adicional de produção causado pela deficiência inicial do novo empregado;
- elevação do custo unitário de produção com a queda da deficiência média provocada pelo novo empregado; e
- tempo adicional do supervisor aplicado na integração e no treinamento do novo empregado.

Os cálculos dos custos primários e secundários da rotatividade de pessoal poderão ter maior ou menor desdobramento, segundo Chiavenato (2002), isso varia conforme o nível de interesse da organização.

Chiavenato (2002, p. 189) cita que:

mais do que um simples resultado numérico e quantitativo desses dados, o que realmente importa é a conscientização, por parte dos dirigentes das organizações, dos reflexos profundos que a rotatividade elevada de recursos humanos pode trazer não só para a organização, mas também para a comunidade e para o próprio indivíduo.

Os custos terciários da rotatividade de pessoal, de acordo com Chiavenato (2002), estão relacionados com os efeitos colaterais mediatos da rotatividade. Os custos primários são quantificáveis, os custos secundários são qualitativos e os custos terciários são apenas estimáveis. Incluem os custos abaixo.

a) Custo extra investimento:

- aumento proporcional das taxas de seguros, depreciação do equipamento, manutenção e reparos em relação ao volume de produção, reduzido em face das vagas existentes ou recém admitidos em período de ambientação ou treinamento;
- aumento no volume de salários pagos aos novos empregados e, conseqüentemente, de reajustes de todos os demais empregados.

b) Perdas nos negócios

- reflexos na imagem e nos negócios da empresa provocados pela qualidade dos produtos ou serviços executados por funcionários sem muita experiência em fase de ambientação.

Toda vez que um empregado sai da empresa, ela acaba perdendo, de acordo com Chiavenato (2002), aquilo que representa o maior diferencial competitivo em uma organização, ela perde talento, perde conhecimento, perde cérebro. A empresa perde, além disso, tudo o que foi investido no funcionário desde o processo

de provisão, manutenção e desenvolvimento. Essa perda é dobrada quando se precisam formar outras pessoas para substituir aquelas que saíram.

O autor salienta ainda que além dessas perdas, existem os ativos intangíveis que o funcionário leva quando vai embora, como os clientes, fornecedores, contatos de parcerias, projetos. Mas o que ele cita como o pior dos prejuízos é o fato de que ao deixar a organização, o funcionário vai fortalecer o lado concorrente, pois é quase sempre pra onde ele se dirige. Por essas razões que as empresas inteligentes não estão dispostas a perder capital humano em uma era que se torna crucial para os negócios.

3 ESTUDO DE CASO

A presente pesquisa tem como objetivo demonstrar a importância do gerenciamento do clima organizacional no combate à rotatividade de pessoal em um supermercado localizado na região Sul de Santa Catarina.

Diante disso, após a caracterização da empresa em estudo, serão identificados os principais aspectos que influenciam para a rotatividade, os custos que geraram para a empresa nos períodos de 2009 e 2010. E por conta dos aspectos motivacionais verificados na abordagem teórica, propor formas para combater a rotatividade de pessoal na empresa.

3.1 Caracterização da Empresa

O Supermercado CZ Ltda. iniciou suas atividades em meados 1970, com uma pequena mercearia de secos e molhados, como se dizia na época. Mais a diante, os negócios da família se expandiram e surgiu a necessidade de ampliar o supermercado. Depois de alguns anos, com o crescimento da sociedade foi constatado por meio de uma pesquisa de marketing que havia no município uma carência no ramo supermercadista, com isso facilitando a conquista do seu espaço. Com a necessidade de a família CZ ampliar seus negócios foi criado uma nova loja. O Supermercado CZN foi inaugurado em meados de 2000 com atividades voltadas ao comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância em gêneros alimentícios.

A empresa está sempre buscando oferecer o melhor para seus clientes em qualidade no atendimento e nos produtos oferecidos, com uma política de preços e promoções bem agressivas ao setor supermercadista da região.

Tem como objetivo, oferecer produtos e serviços com qualidade comprovada e com preços justos. O Supermercado CZN Ltda procura cada vez mais alcançar a satisfação de seus clientes com a união entre seus fornecedores e funcionários. Sua missão é ser um supermercado reconhecido pela total satisfação de seus clientes, no que diz respeito à procedência de seus produtos

comercializados e a qualidade na prestação de serviços. A empresa visa o bem-estar do ser humano e o respeito que tem com os clientes, funcionários, fornecedores e comunidade onde atuam.

3.2 Admissões e demissões de funcionários no CZN Supermercados Ltda.

Primeiramente, apresenta-se a quantidade de demissões e admissões, referente ao quadro de funcionários pertinentes no ano de 2009 e 2010.

Jan	Fev.	Mar.	Abril	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	Total
02	02	05	02	02	02	02	05	03	02	04	03	34

Quadro 05: Funcionários demitidos em 2009.

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao analisar o quadro com as demissões referente ao período de 2009, verifica-se uma relevante movimentação dos funcionários nos meses de março, agosto e novembro. No restante dos meses o quadro de funcionários em relação às demissões se estabilizou. Para um melhor entendimento, segue o quadro com as admissões referentes às demissões do período de 2009.

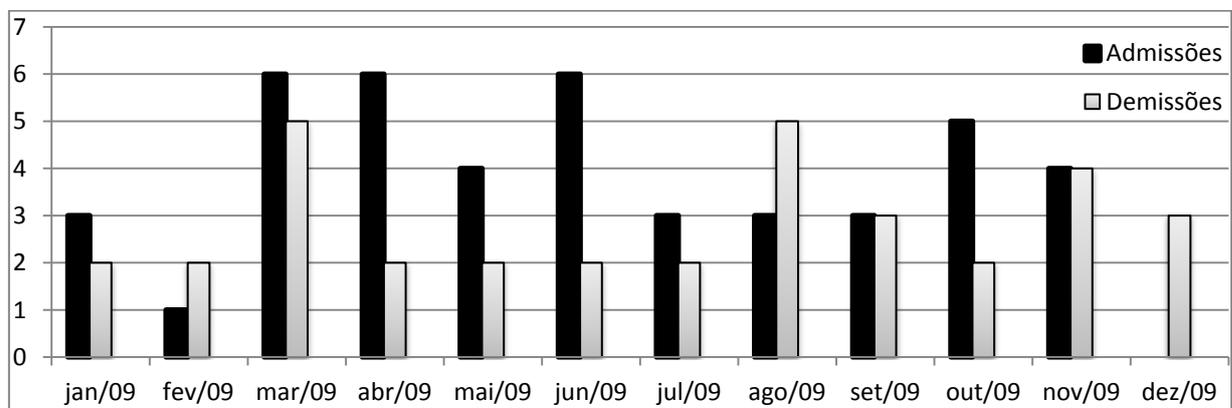


Gráfico 01: Admissões e Demissões em 2009.

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao verificar o gráfico, percebe-se que na grande maioria dos meses houve admissão e demissão de funcionários. No mês de dezembro teve apenas demissões. Houve um aumento relevante nas admissões referentes aos meses entre março, abril e junho, em contra partida as demissões só foram maiores nos meses de março, agosto e novembro.

Abaixo segue os cargos com maior relevância em demissões no ano de 2009.

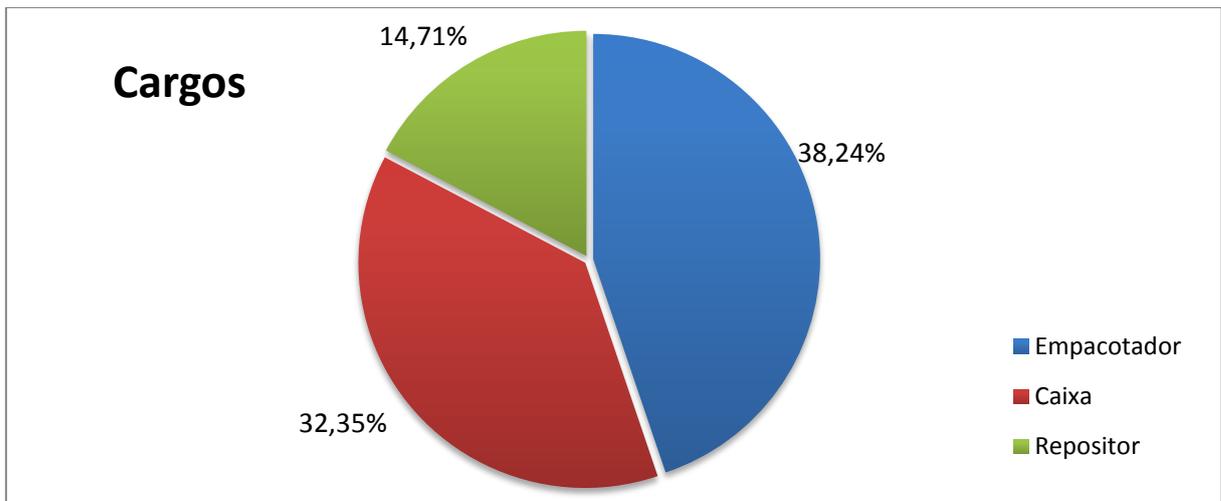


Gráfico 02: Cargos com maior relevância de demissões em 2009.

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme o gráfico 02, dos 34 (trinta e quatro) funcionários desligados, 14,71% corresponde aos 05 (cinco) repositores, 32,35% é referente a 11 (onze) operadores de caixa e 38,24% correspondem aos 13 (treze) empacotadores desligados.

A seguir verifica-se que no período de 2010 houve um aumento de mais de 35% em relação às demissões de 2009.

Jan	Fev.	Mar.	Abril	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	Total
07	03	03	04	09	03	02	02	02	03	05	03	46

Quadro 06: Funcionários demitidos em 2010.

Fonte: Elaborado pela autor.

De acordo com o quadro, os meses que tiveram um aumento maior de demissões foram os meses de janeiro, maio e novembro de 2010. No restante do período as demissões ficaram entre duas a três saídas no mês. Abaixo segue um comparativo referente às admissões e demissões no ano de 2010.

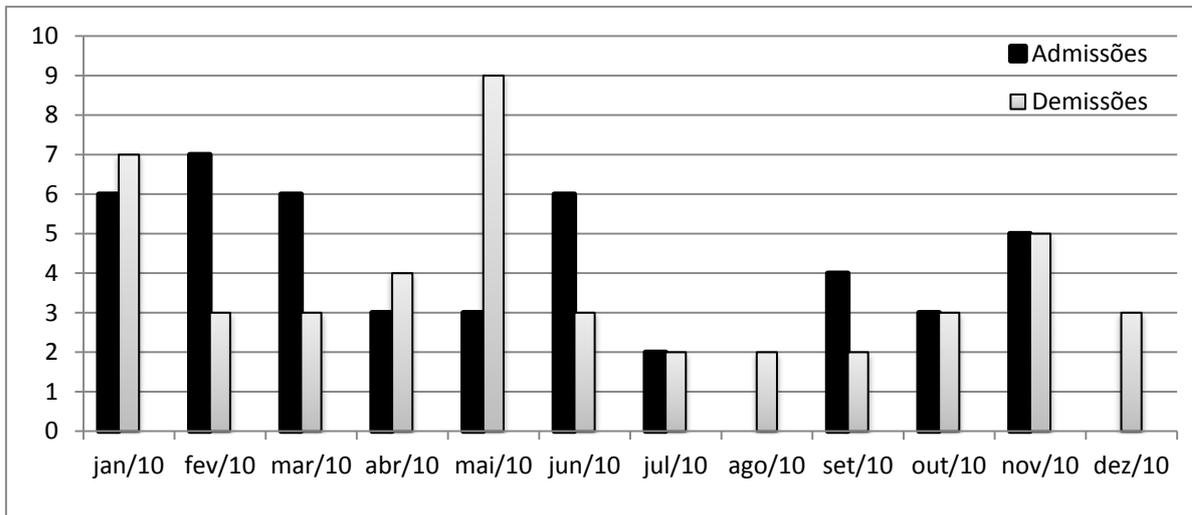


Gráfico 03: Admissões x Demissões em 2010.

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme o gráfico 03 verifica-se que no ano de 2010 foram feitas praticamente as mesmas quantidades de admissões e demissões de funcionários. O mês com maior número de demissões, como mostra o gráfico foi janeiro, maio e novembro.

A seguir são demonstrados através do gráfico 04, os cargos que tiveram maior nível de demissões no ano de 2010.

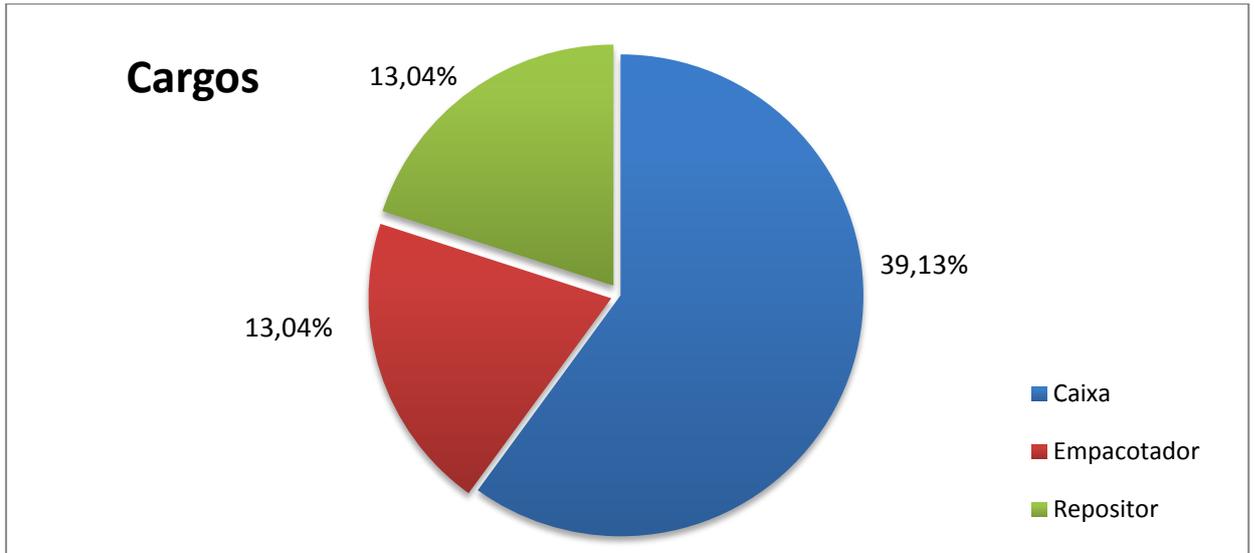


Gráfico 04: Cargos com maior relevância de demissões em 2010.

Fonte: Elaborado pela autora.

O gráfico 04 aponta que dos 46 (quarenta e seis) desligamentos, 13,04% correspondem a 06 (seis) empacotadores e 06 (seis) repositores, 39,13% correspondem a 18 (dezoito) operadores de caixa.

Abaixo segue um comparativo das demissões referentes aos anos de 2009 e 2010.

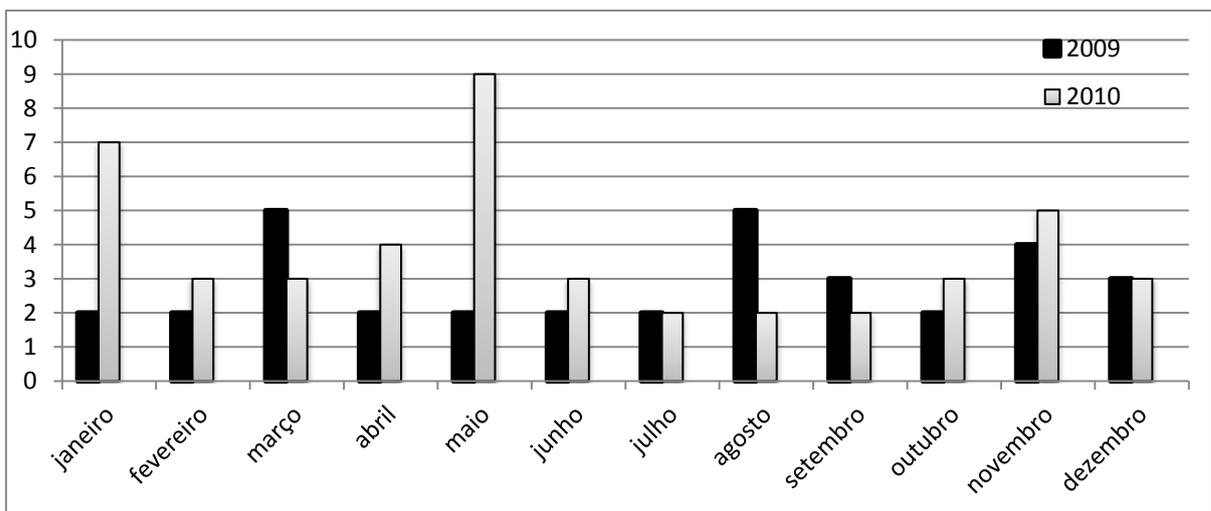


Gráfico 05: Demissões de 2009 x 2010.

Fonte: Elaborado pela autora.

Verificou-se por meio do gráfico que em 2010 houve uma significativa elevação nas demissões, principalmente nos meses de janeiro e maio. Em 2009, apenas nos meses de março, agosto e novembro houve elevação nas demissões, nos demais meses os desligamentos variaram entre dois e três.

Diante do contexto geral sobre as demissões e admissões da empresa em estudo, observa-se que em 2010 houve uma relevância nas demissões, onde essas se elevaram em mais de 32% referente ao ano anterior.

3.3 Desligamentos por iniciativa do empregado e empregador

Abaixo segue o gráfico com os desligamentos em 2009 por iniciativa dos empregados e do empregador.

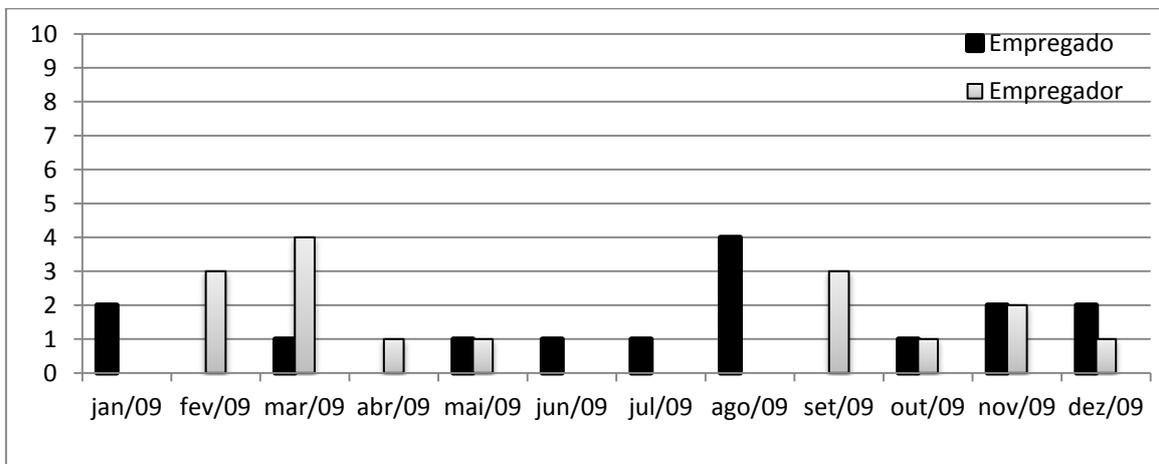


Gráfico 06: Desligamentos em 2009 por parte do empregado e empregador.

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com o gráfico 06, observa-se que houve uma relevante flutuação nos desligamentos no ano de 2009, tanto por parte do empregado quanto do empregador. Dos 34 funcionários desligados, 44,1% foram por iniciativa do empregado e os 47,1% foram de iniciativa da empresa.

O gráfico a seguir evidencia os desligamentos do ano 2010, tanto por iniciativa do empregado e do empregador.

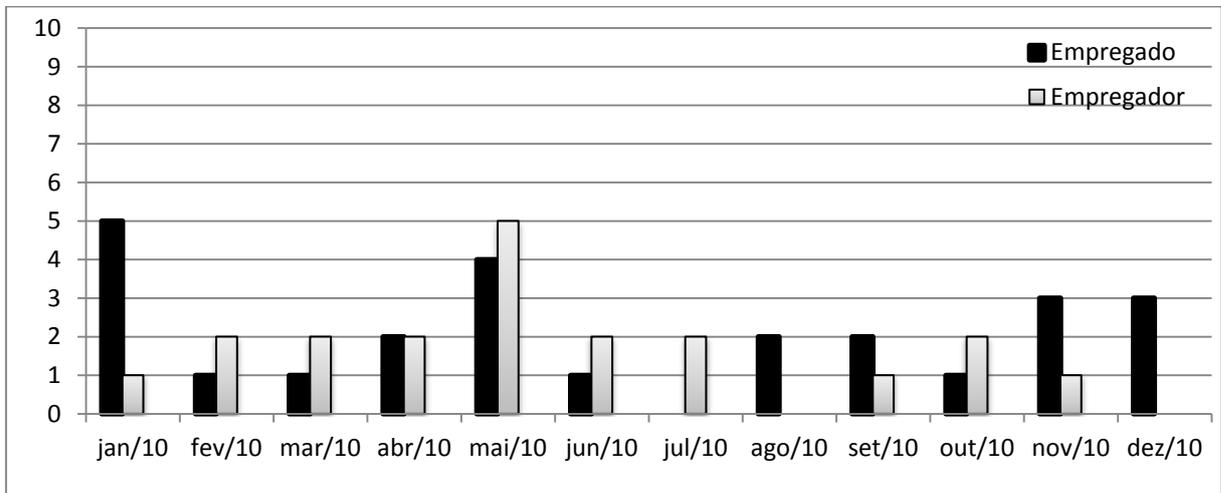


Gráfico 07: Desligamentos em 2010 por parte do empregado e empregador.

Fonte: Elaborado pela autora.

No ano de 2010, verifica-se que houve um aumento significativo nos desligamentos por parte do empregado e do empregador. Do total dos funcionários demitidos conforme o quadro 03, cerca de 54,3% dos desligamentos é por iniciativa do empregado. Já 43,5% correspondem às demissões por iniciativa do empregador.

3.4 Índices de rotatividade de pessoal

Diante dos resultados encontrados por meio de informações coletadas na empresa em estudo, observou-se o histórico dos funcionários nos períodos de 2009 e 2010 e, foi verificada uma relevante movimentação no quadro de funcionários.

O estudo apontou que em 2009 foram desligados 34 (trinta e quatro) pessoas, uma média de 02 (dois) funcionários no mês. Em 2010, esse número passou para 46 (quarenta e seis) funcionários desligados, um aumento de mais de 35% em comparação ao ano anterior, ou seja, uma média mensal de 03 (três) pessoas.

A seguir serão analisados dois momentos do cálculo do índice de rotatividade de pessoal. Será apresentado o cálculo do índice de rotatividade de pessoal para efeito de planejamento de RH e o cálculo para verificar os motivos que levaram as pessoas a deixar a organização.

3.4.1 Índices de rotatividade de pessoal para efeito de planejamento de RH

Esse cálculo trata-se de medir o índice para efeitos do planejamento da área de recursos humanos. Será apresentado o índice para o período de 2009 e 2010. Abaixo é demonstrado a fórmula para o cálculo da rotatividade.

Índice de rotatividade:
$$\frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{EM}$$



Gráfico 08: Rotatividade de pessoal para efeito do planejamento de RH.

Fonte: Elaborado pela autora.

Este índice de rotatividade de pessoal apontou o percentual de empregados que circularam na organização em relação ao número médio de empregados. Isso significa que a empresa no ano de 2009 contou com apenas 12,4% da sua força de trabalho. Já no ano de 2010 esse índice caiu para 2,2%. Diante do resultado, o estudo apontou que a empresa precisaria planejar um excedente de pessoal para compensar o fluxo de pessoal.

3.4.2 Índice de rotatividade de pessoal para análise de perdas de pessoal

Esse índice trata-se de analisar as perdas de pessoal. Serão considerados apenas os desligamentos por iniciativa do empregado. Abaixo é apresentado o quadro referente à rotatividade acumulada no ano de 2009 e 2010.

Índice de Rotatividade:
$$\frac{D \times 100}{\frac{(N_1 + N_2 + \dots + N_n)}{a}}$$



Gráfico 09: Rotatividade de pessoal para análise de perdas de pessoal.

Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com o gráfico, em 2010 houve um aumento de mais de 50% no índice de rotatividade de pessoal em relação ao ano anterior. Existem vários fatores que podem ter influenciado para que este índice se elevasse tanto. Esse aumento está relacionado diretamente à satisfação e a motivação dos funcionários da organização, tanto por fatores internos quanto por externos.

Para um melhor entendimento, a seguir serão apresentados os resultados obtidos por meio do questionário sobre o clima organizacional aplicado na empresa em estudo.

3.5 Pesquisa de Clima Organizacional

Diante dos resultados encontrados por meio de informações coletadas na empresa em estudo, observou-se o histórico dos funcionários nos períodos de 2009 e 2010 e foi verificada uma relevante movimentação no quadro de funcionários.

O estudo apontou que em 2009 foram desligados 34 (trinta e quatro) pessoas, uma média de 02 (dois) funcionários no mês. Em 2010, esse número passou para 46 (quarenta e seis) funcionários desligados, um aumento de mais de 35% em comparação ao ano anterior, ou seja, uma média mensal de 03 (três) pessoas.

De acordo com o gráfico 09, pode-se observar que nos últimos 02 (dois) anos a organização apresentou alto nível do índice de rotatividade de pessoal. A rotatividade está ligada diretamente a fenômenos internos ou externos a organização.

Para investigar os fatores que causaram o alto índice de rotatividade foi aplicada na empresa em estudo uma pesquisa de clima organizacional. Diante de tanta movimentação no quadro de funcionários, a empresa verificou que seria necessário analisar o clima para assim minimizar o alto nível de rotatividade. As entrevistas foram feitas no segundo semestre de 2011 contando com 34 (trinta e

quatro) colaboradores, somente da parte operacional da empresa. Abaixo segue os resultados obtidos através da pesquisa de clima organizacional.

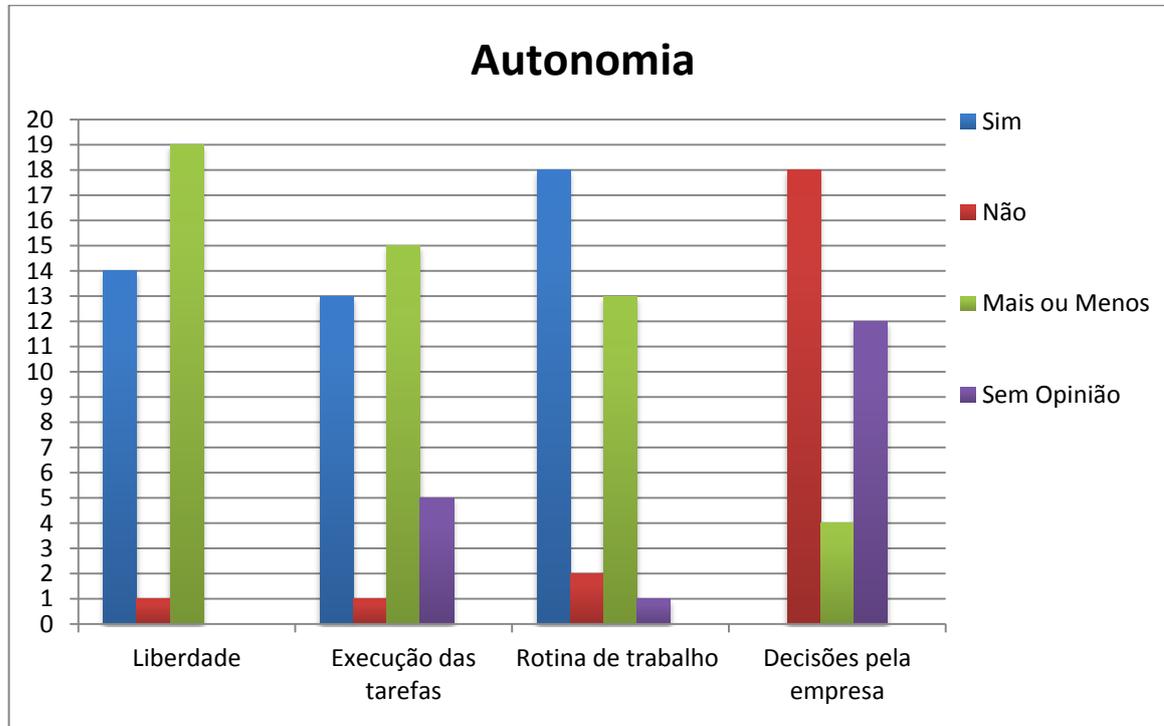


Gráfico 10: Autonomia da execução das atividades.

Fonte: Elaborado pela autora.

O gráfico 10 apresenta questões relacionadas à autonomia. Quanto à liberdade na execução do trabalho de cada funcionário, das 34 (trinta e quatro) pessoas que responderam o questionário, 14 (quatorze) executam seu trabalho da forma que considera melhor. Apenas 01 (um) funcionário diz não ter liberdade para a execução do seu trabalho e 19 (dezenove) pessoas não se sentem seguros em desenvolver suas atividades da maneira que acredita ser melhor.

De acordo com os procedimentos para a execução das atividades, 13 (treze) pessoas acusaram como rígidos. Somente 01 (um) funcionário não considera rígidos os procedimentos para o cumprimento das tarefas pertinentes as suas funções. Nem sempre a empresa exige um procedimento rigoroso, segundo os 15

(quinze) funcionários e 05 (cinco) pessoas preferiram não opinar quanto aos procedimentos.

Quanto à rotina para o melhor aproveitamento das atividades, foi questionado aos funcionários se eles praticam uma rotina pra cumprir suas atividades, 18 (dezoito) pessoas responderam que sempre organizam suas rotinas, apenas 02 (dois) pessoas não tem essa prática dentro da organização. Esse hábito de organizar a rotina de trabalho não faz parte dos 13 (treze) funcionários que responderam e somente 01 (um) funcionário não tem opinião sobre o assunto.

Sobre tomar decisões pela empresa, 18 (dezoito) pessoas não se sentem livres para isso. Em algumas situações, somente 04 (quatro) funcionários responderam que tomam decisões e 12 (doze) deles não opinaram.

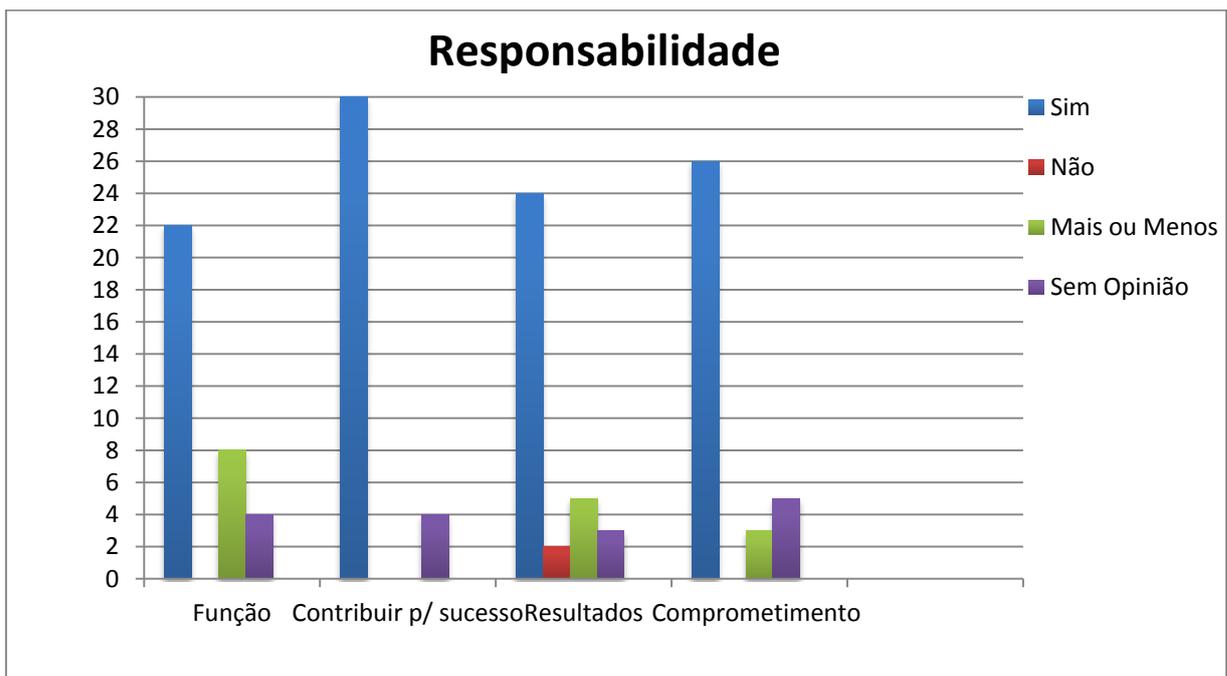


Gráfico 11: Responsabilidade dos funcionários perante a organização.

Fonte: Elaborado pela autora.

O gráfico 11 aponta as responsabilidades dos funcionários perante a organização. Ao analisar o gráfico, verifica-se que 22 (vinte e dois) funcionários cumprem com as responsabilidades que são destinadas às suas funções. Já 08 (oito) pessoas nem sempre cumprem com as responsabilidades que lhes foram

dadas e 04 (quatro) pessoas não tem opinião sobre o questionamento. Foi questionado aos funcionários se eles consideram que é de responsabilidade deles contribuir para o sucesso da empresa. De acordo com os funcionários, 30 (trinta) responderam que é de sua responsabilidade contribuir para o sucesso, crescimento da organização e apenas 04 (quatro) pessoas não opinaram sobre a questão.

Sobre desempenhar o trabalho buscando obter resultados melhores do que aqueles esperados pela organização, 24 (vinte e quatro) funcionários respondem que desempenham seu trabalho obtendo melhores resultados do que aqueles que a empresa espera. Nem sempre desempenham suas atividades procurando atingir melhores resultados foi o que responderam 05 (cinco) pessoas, 02 (dois) funcionários não obtêm seus resultados voltados em alcançar melhores resultados e 03 (três) pessoas não opinaram. Os funcionários também foram questionados se consideram comprometidos com suas atividades, 26 (vinte e seis) pessoas responderam que são comprometidos com as tarefas que executam, já 03 (três) funcionários nem sempre se comprometem com suas tarefas e 05 (cinco) pessoas não têm opinião sobre o assunto.



Gráfico 12: Realização Profissional.

Fonte: Elaborado pela autora.

Por meio do gráfico 12 pode-se observar se os funcionários que responderam ao questionário se sentem satisfeitos e realizados profissionalmente. Em relação ao cargo que exercem, 19 (dezenove) funcionários responderam que estão satisfeitos com o cargo, 03 (três) pessoas não se sentem satisfeitos. Se sentem pouco satisfeitos 08 (oito) pessoas e 04 (quatro) não têm opinião sobre o assunto.

Em relação ao trabalho executado, foi questionado aos funcionários se este dá um sentimento de realização profissional, 08 (oito) pessoas apenas responderam que se sentem realizados, já 05 (cinco) funcionários não sentem nenhum sentimento de realização e 15 (quinze) pessoas nem sempre se sentem realizados. Apenas 06 (seis) pessoas não opinaram sobre o assunto.

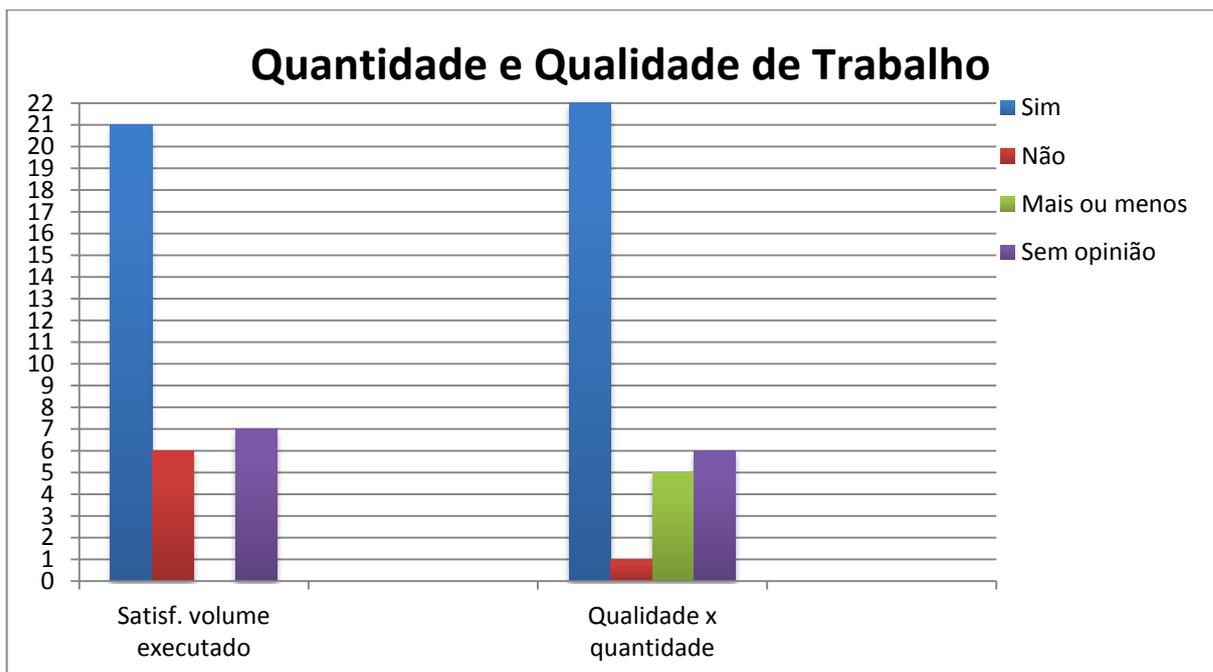


Gráfico 13: Quantidade e qualidade dos trabalhos executados pelos funcionários.

Fonte: Elaborado pela autora.

O gráfico 13 aponta a qualidade e a quantidade referente ao trabalho que os funcionários realizam. De acordo com a satisfação em relação ao volume de trabalho que cada funcionário realiza, 21 (vinte e um) estão satisfeitos, 06 (seis)

peças responderam que não estão satisfeitos quanto ao volume e 07 (sete) funcionários não tem opinião.

Os funcionários também foram questionados se consideram a qualidade de trabalho mais importante que a quantidade de trabalhos executados, e 22 (vinte e dois) funcionários responderam que sim, que a qualidade é de muita importância no resultado final. Apenas 01 (um) funcionário acredita que a qualidade não é a mais importante, 05 (cinco) pessoas responderam que nem sempre a qualidade é mais importante que a quantidade, e 06 (seis) pessoas não opinaram sobre o assunto.

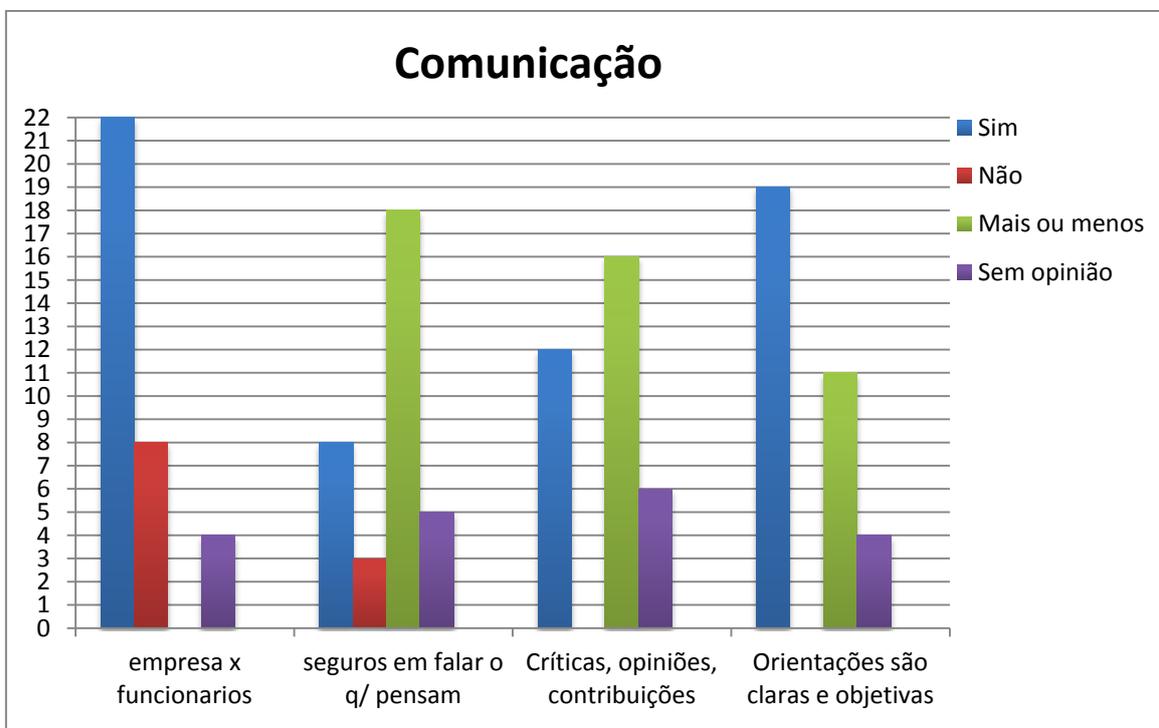


Gráfico 14: Comunicação entre os indivíduos da organização.

Fonte: Elaborado pela autora.

O gráfico 14 aponta questões sobre a comunicação entre os indivíduos da organização. Os funcionários foram questionados se a direção da empresa se comunica adequadamente, 22 (vinte e dois) funcionários responderam que a direção se comunica de uma forma adequada, já 08 (oito) pessoas afirmam que a empresa não se comunica da forma que deveria e, 04 (quatro) funcionários não têm opinião sobre o assunto.

Sobre sentir-se seguro em dizer o que pensam, 08 (oito) funcionários responderam que se sentem seguros em expressar sua opinião perante os diretores e colegas de trabalho. Apenas 03 (três) funcionários responderam que não sentem seguros, 18 (dezoito) pessoas nem sempre estão seguras em expor as opiniões e 05 (cinco) funcionários não tem opinião sobre a questão.

Foi questionado também aos funcionários, se a empresa é aberta a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições, 12 (doze) pessoas responderam que sim. Não é sempre que a empresa esta aberta a receber opiniões, é o que responderam 16 (dezesesseis) funcionários e 06 (seis) pessoas não quiseram opinar.

De acordo com as orientações que cada funcionário recebe sobre o trabalho foi questionado se elas são claras e objetivas, 19 (dezenove) pessoas responderam que essas orientações são de fácil entendimento, 11 (onze) funcionários disseram que nem sempre são claras e objetivas e 04 (quatro) pessoas não opinaram.

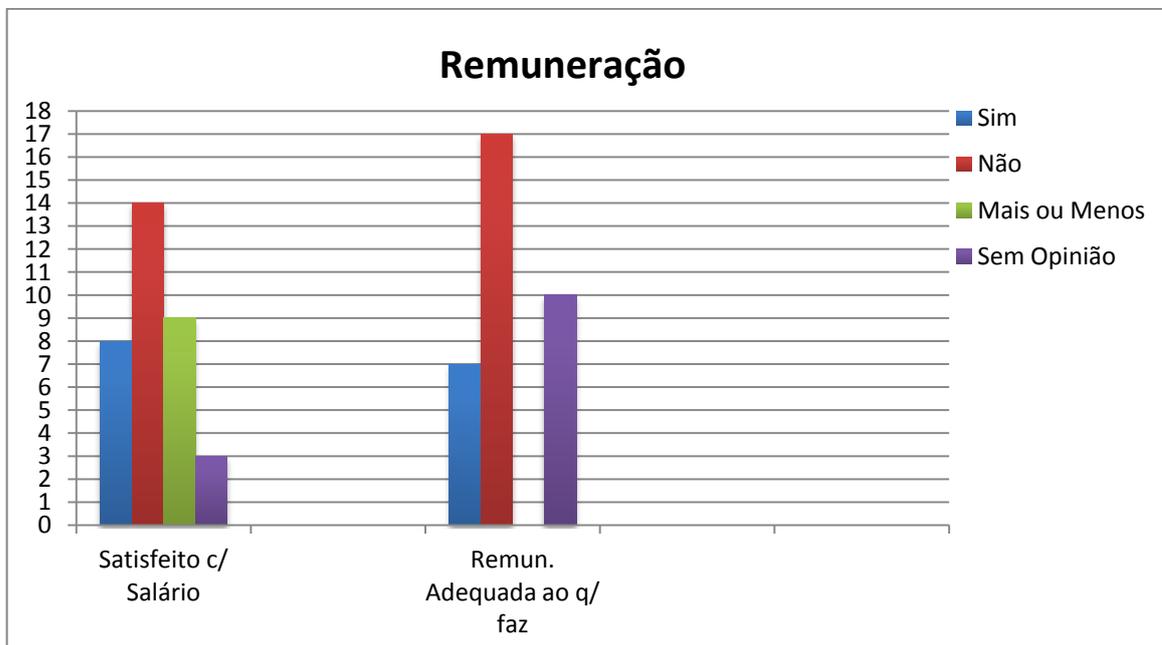


Gráfico 15: Remuneração.

Fonte: Elaborado pela autora.

O gráfico 15 apresenta questões relacionadas ao salário dos colaboradores da organização. Foi perguntado se eles estão satisfeitos com o atual salário que recebem 08 (oito) pessoas estão satisfeitos com a remuneração, 14 (quatorze) funcionários não estão satisfeitos. Os funcionários que pouco de satisfazem com o salário somam 09 (nove) e 03 (três) pessoas não opinaram.

Foi questionado aos funcionários se eles consideram a sua remuneração adequada ao trabalho que executam, 07 (sete) pessoas responderam que sim, que seu trabalho condiz com sua remuneração. Já, 17 (dezessete) funcionários apontam que não consideram justo, correto o salário que recebe pelo trabalho que executam e 10 (dez) pessoas não opinaram sobre o assunto.

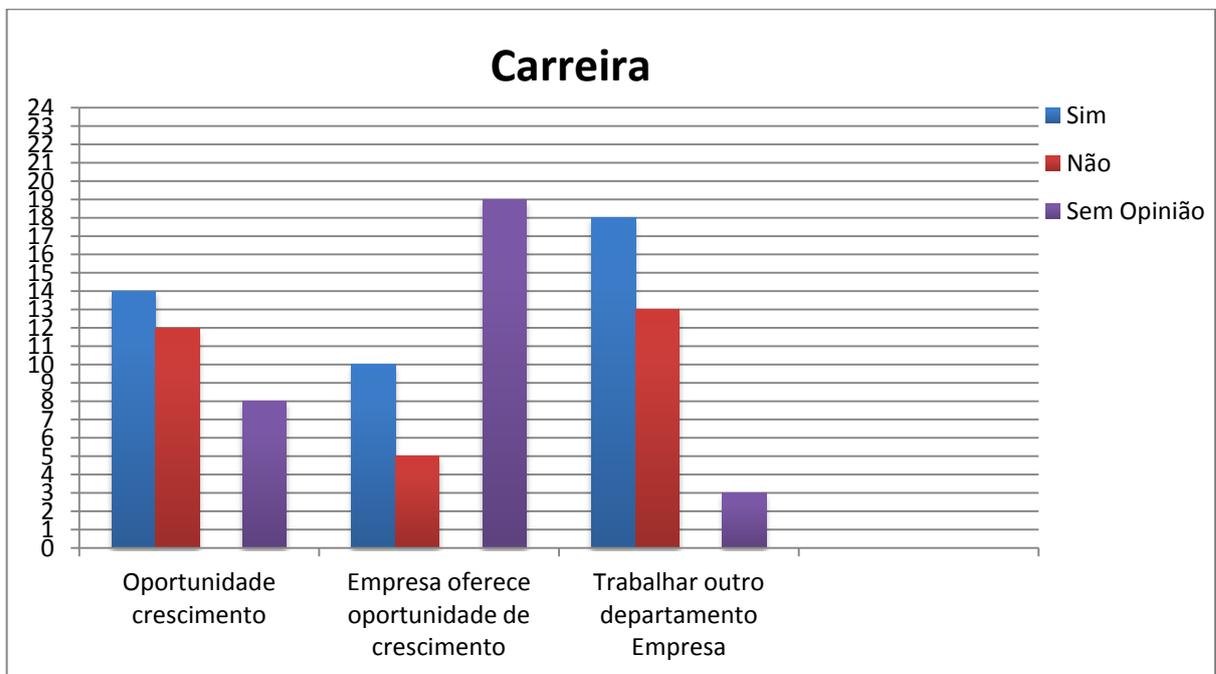


Gráfico 16: Carreira e expectativas de crescimento profissional.

Fonte: Elaborado pela autora.

O gráfico 16 aponta questões relacionadas à carreira, oportunidades de crescimento profissional. Foi questionado aos funcionários se eles acreditam na oportunidade de crescimento em sua profissão, 14 (quatorze) pessoas acreditam na oportunidade de crescimento profissional e 12 (doze) funcionários não vê

oportunidade de crescimento dentro da empresa que trabalham. O restante dos funcionários, 08 (oito) não quiseram expor sua opinião.

Ainda sobre crescimento profissional, foi perguntado aos funcionários se a empresa oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional e, 10 (dez) pessoas responderam que sim, a empresa oferece essas oportunidades. Já, 05 (cinco) funcionários responderam que a empresa não proporciona oportunidades e 19 (dezenove) pessoas não tem opinião sobre o assunto.

Os funcionários foram questionados se gostariam de trabalhar em outro departamento da empresa, 18 (dezoito) pessoas responderam que gostariam de trabalhar em outro departamento, executar outro cargo, 13 (treze) funcionários não trabalhariam em outro departamento e, 03 (três) pessoas não opinaram.

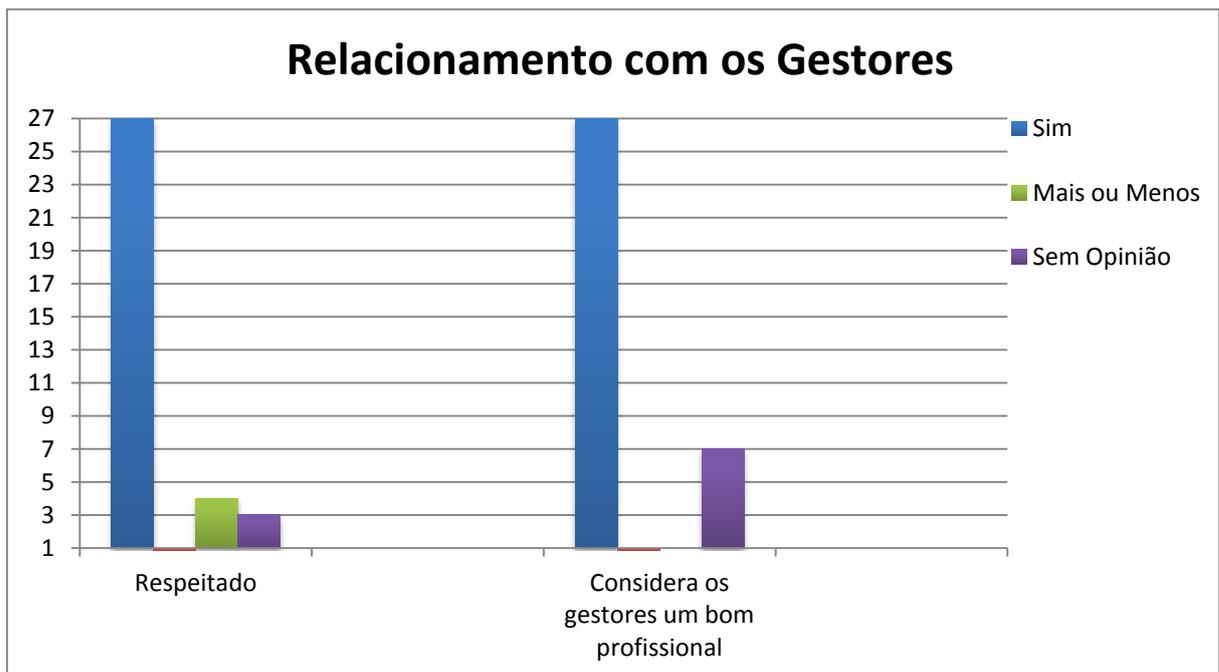


Gráfico 17: Relacionamento com os gestores.

Fonte: Elaborado pela autora.

Diante do gráfico 17 foi perguntado aos funcionários se eles se sentem respeitados pelo seu gerente e, 27 (vinte e sete) deles responderam que são

respeitados, 04 (quatro) funcionários responderam que nem sempre são respeitados pelos gestores e 03 (três) pessoas não tem opinião sobre o assunto.

Também foi perguntado a eles se consideram seu gerente ou gestor um bom profissional e 27 (vinte e sete) responderam que julgam como um bom profissional os gestores da empresa. Já, 07 (sete) funcionários não opinaram sobre a questão.



Gráfico 18: Valorização Pessoal.

Fonte: Elaborado pela autora.

O gráfico 18 manifesta a valorização profissional dos funcionários na empresa. Foi questionado se eles se sentem valorizados como pessoa pelos seus gestores e, 12 (doze) pessoas acusam que sim, são valorizados. Apenas 03 (três) funcionários não se sentem valorizados, 14 (quatorze) pessoas sentem que em poucas situações são valorizados e 05 (cinco) funcionários não têm opinião sobre a pergunta.

Sobre o reconhecimento dos bons funcionários pela empresa, 10 (dez) pessoas responderam que a empresa reconhece os bons funcionários e apenas 03 (três) responderam que não. Nem sempre a empresa reconhece os bons

funcionários, é o que responderam 14 (quatorze) pessoas e 05 (cinco) não opinaram sobre o assunto.

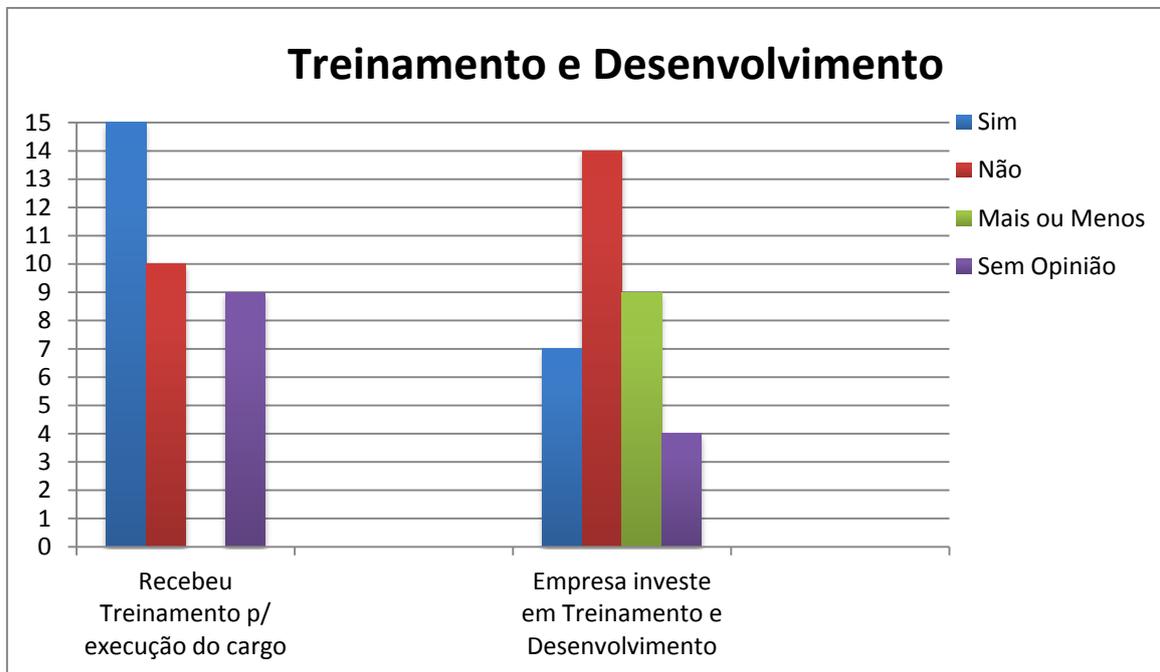


Gráfico 19: Treinamento e desenvolvimento de pessoal.

Fonte: Elaborado pela autora.

O gráfico 19 apresenta questões relacionadas ao treinamento e desenvolvimento das pessoas que trabalham na organização. Foi questionado a elas se quando iniciaram suas atividades na empresa, receberam algum tipo de treinamento para a execução de seu cargo e 15 (quinze) pessoas responderam que sim, 10 (dez) funcionários responderam que não receberam nenhum treinamento e desenvolvimento e, 09 (nove) pessoas não têm opinião sobre o assunto.

Também foi questionado se a empresa investe em treinamento para o desenvolvimento profissional, 07 (sete) pessoas responderam que a empresa investe, 14 (quatorze) responderam que a empresa não investe em treinamento para o desenvolvimento do profissional e 04 (quatro) funcionários não opinaram sobre a questão.



Gráfico 20: Estabilidade no emprego.

Fonte: Elaborado pela autora.

O gráfico 20 está relacionado à estabilidade no emprego. Foi perguntado se os funcionários se sentem seguros quanto à estabilidade de seu emprego, 21 (vinte e um) funcionários responderam que se sentem seguros com seu cargo na organização. Já, 04 (quatro) pessoas falaram que não tem segurança e não acreditam na estabilidade no emprego e 09 (nove) funcionários não tem opinião sobre o assunto.

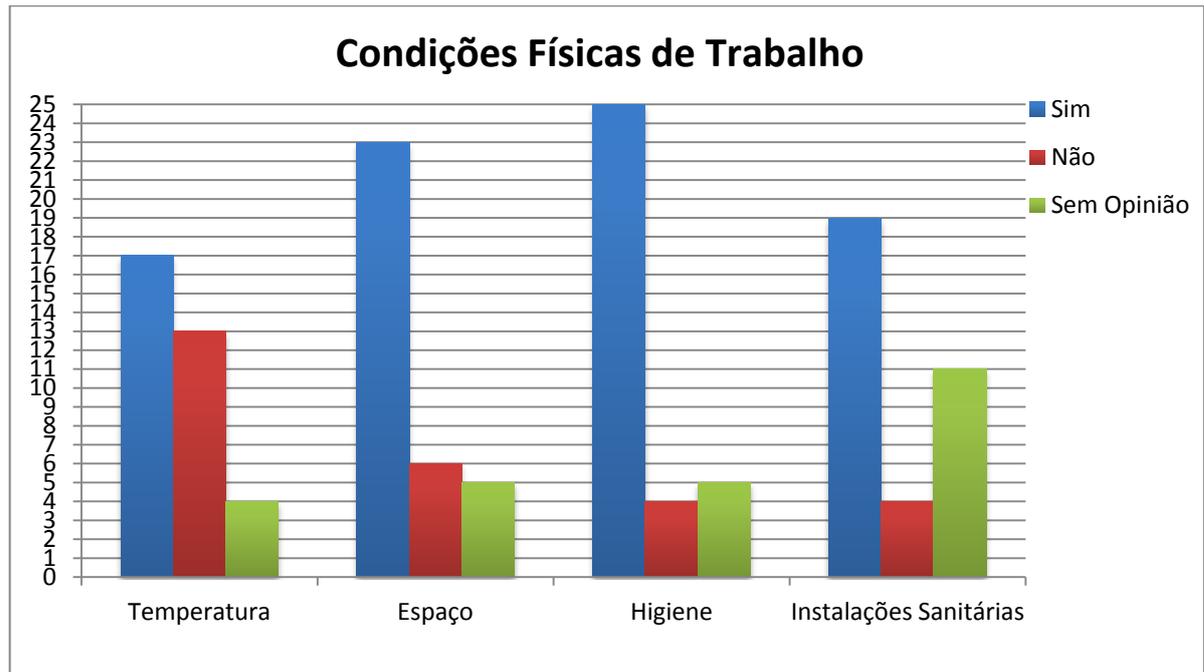


Gráfico 21: Condições Físicas de Trabalho.

Fonte: Elaborado pela autora.

O gráfico 21 mostra as questões relacionadas com as condições físicas de trabalho na organização. Sobre as condições ambientais do local de trabalho, foram questionadas se as condições são satisfatórias em relação à temperatura, 17 (dezesete) pessoas responderam que sim e 13 (treze) funcionários não acham satisfatórias a temperatura do ambiente onde executam suas atividades. Apenas 04 (quatro) funcionários não opinaram sobre a questão.

Sobre o espaço onde ocupam para realizar suas tarefas, 23 (vinte e três) responderam que são satisfeitos, 06 (seis) pessoas não estão satisfeitos com o espaço e, 05 (cinco) funcionários não têm opinião sobre o assunto.

A questão da higiene, 25 (vinte e cinco) funcionários estão satisfeitos com as condições apresentadas pela empresa, 06 (seis) pessoas responderam que não estão satisfeitos com as condições de higiene e 05 (cinco) funcionários não opinaram sobre a questão.

As instalações sanitárias são satisfatórias para 19 (dezenove) funcionários, 04 (quatro) pessoas responderam que são insatisfatórias as condições

colocadas a disposição deles e, 11 (onze) funcionários não têm opinião sobre o assunto.

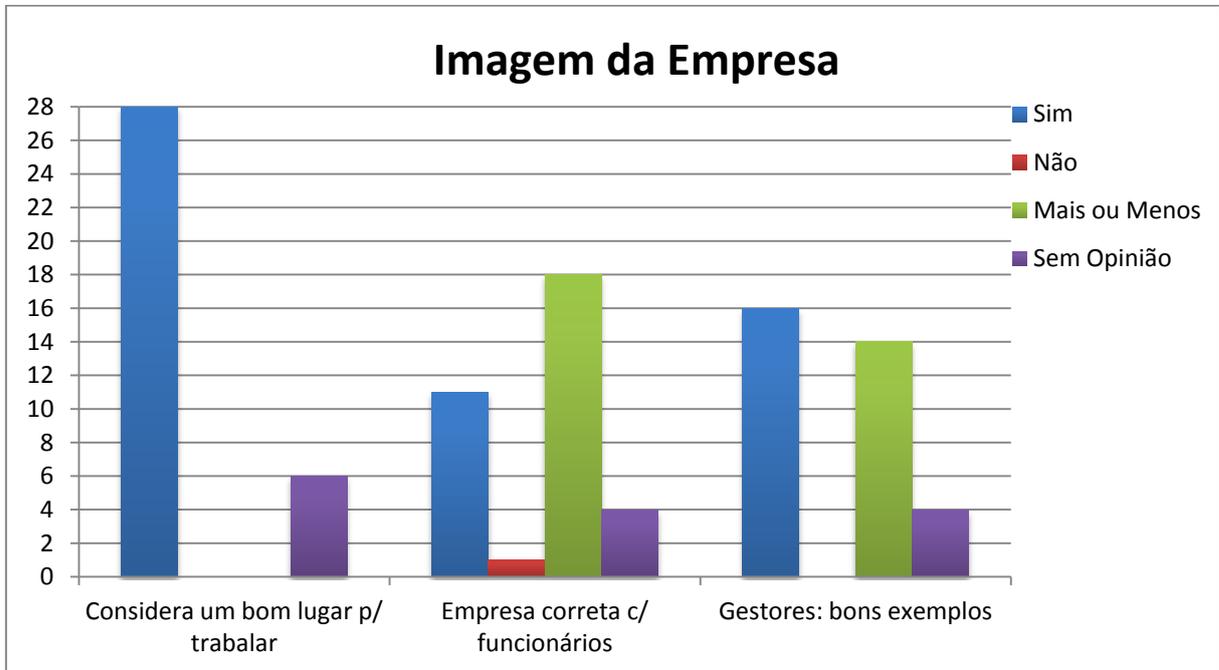


Gráfico 22: Imagem da empresa perante os funcionários.

Fonte: Elaborado pela autora.

O gráfico 22 apresenta as questões relacionadas à imagem da empresa na visão dos funcionários. Foi questionado se os funcionários consideram a empresa um bom lugar para trabalhar, 28 (vinte e oito) pessoas responderam que sim e 06 (seis) pessoas não opinaram sobre a questão.

Também foi questionado aos funcionários, se eles consideram a empresa correta consigo e com seus clientes, 11 (onze) pessoas responderam que a empresa é correta sim. Somente 01 (um) funcionário não considera a empresa correta, 18 (dezoito) pessoas responderam que nem sempre a empresa é correta com os funcionários e clientes e 04 (quatro) pessoas não têm opinião sobre o assunto.

Em relação aos gestores (sócios, gerentes), foi questionado se eles dão bons exemplos aos funcionários, 16 (dezesseis) funcionários responderam que sim.

Já, 14 (quatorze) pessoas responderam que nem sempre eles dão bons exemplos e 04 (quatro) funcionários não opinaram sobre a questão.

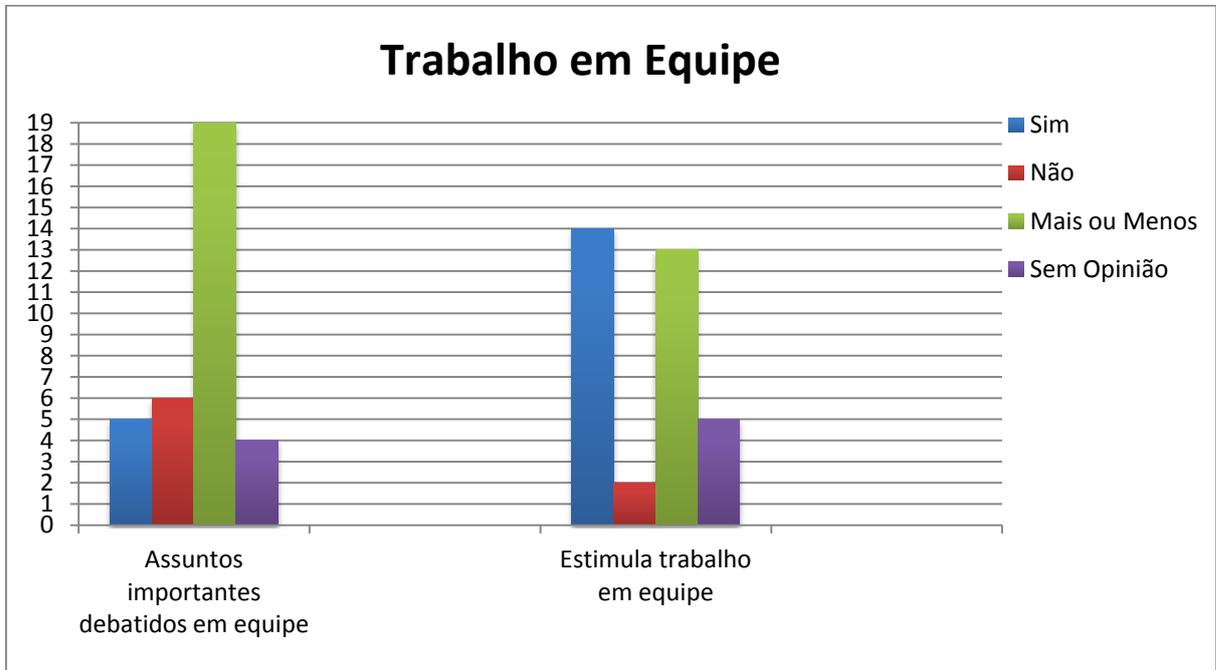


Gráfico 23: Trabalho em equipe.

Fonte: Elaborado pela autora.

O gráfico 23 apresenta questões sobre o trabalho executado em equipe. Foi questionado aos funcionários se os assuntos importantes são debatidos em equipe, 05 (cinco) pessoas responderam sim, 06 (seis) disseram que os assuntos não são debatidos em equipe e 19 (dezenove) funcionários responderam que nem sempre os assuntos são debatidos com seus colegas, a equipe. Apenas 04 (quatro) pessoas não têm opinião sobre o assunto.

Também foi visto com os funcionários se a empresa estimula o trabalho em equipe, 14 (quatorze) pessoas responderam que sim e apenas 02 (dois) funcionários responderam que a empresa não estimula o trabalho em equipe. De acordo com 13 (treze) funcionários nem sempre a empresa estimula e 05 (cinco) pessoas não opinaram sobre a questão.

3.5.1 Análise dos dados da Pesquisa de Clima Organizacional

O presente estudo procurou avaliar o clima organizacional de um supermercado da Região Sul de Santa Catarina. Partiu-se do princípio de detectar a percepção sobre as questões vividas no dia-a-dia das pessoas, durante a execução de seus trabalhos, que podem ter influenciado para a alta rotação no quadro dos funcionários.

Diante da elevada rotatividade de pessoas nos períodos 2009 e 2010, sentiu-se a necessidade de analisar o clima organizacional, pois a satisfação e motivação das pessoas são afetadas de acordo como este se encontra. Diante da base teórica levantada, observa-se que não existe um número que defina o ideal índice de rotatividade de pessoal, o ideal é aquele que permite a organização reter o pessoal de boa qualidade e substituir as pessoas que não atendem as expectativas da empresa.

Para a organização, diante de sua estrutura organizacional, os índices que o estudo apontou não são ideais, pois em 2009 houve uma rotação de 32,8% no quadro de funcionários e em 2010 esses números aumentaram para 50,6%.

O menor índice de satisfação entre os funcionários da organização foi atribuído a remuneração. A empresa não possui nenhuma política salarial, o que pode ter ocasionado a muitos funcionários atribuírem a remuneração como a causa principal da insatisfação e assim provocar a rotatividade de pessoal. Por meio do estudo observou-se que o salário é o fator interno que mais provocou a insatisfação e desmotivação dos colaboradores.

Sobre o treinamento e desenvolvimento de pessoal, que apresentaram o segundo menor índice de satisfação, é importante ressaltar que a empresa oferece apenas o treinamento para a execução do cargo no momento que são admitidos, depois desse processo, a mesma não mais investe no treinamento e desenvolvimento de pessoal. Portanto, pode-se dizer que as demissões causadas por iniciativa da organização para substituir pessoas com distorções de desempenho poderiam certamente minimizar se a empresa investir em treinamento e desenvolvimento desses profissionais.

Os fatores que apresentaram maior grau de satisfação estão relacionados quanto à autonomia, responsabilidade, qualidade e quantidade de trabalho, condições físicas de trabalho, estabilidade, valorização profissional, relação com os gestores e comunicação. Por meio dos indicadores obtidos ficou nítido o comprometimento e o sentimento de satisfação em fazer parte do quadro funcional da empresa, considerando apenas as pessoas que participaram da pesquisa.

3.5.2 Formas para minimizar a Rotatividade de Pessoal

De acordo com os resultados encontrados, ficou evidenciado que no momento em que a pesquisa foi realizada, o clima organizacional do Supermercado CZN apresentou boa qualidade, no entanto, a pesquisa de clima apontou que houve insatisfação relacionada à remuneração, principal causa da rotatividade de pessoal.

Para que o clima organizacional seja bom, é necessário que a empresa invista em programas práticos capazes de intervir na satisfação e motivação das pessoas. Como foi visto por meio do estudo, a remuneração foi a causa principal da insatisfação e o efeito foi a rotatividade de pessoal, haja visto que a empresa não dispõe de uma política salarial.

Um colaborador motivado se trabalha melhor, executando com maior qualidade suas funções, além de transmitir esta satisfação a terceiros, tanto os colegas de trabalho quanto os clientes.

A partir do propósito, a pesquisa verificou como o clima organizacional pode influenciar na melhoria da satisfação pessoal e profissional, evitando assim a rotatividade de seus funcionários e, por este não ser constante e estabilizado, recomenda-se que trabalhos dessa natureza sejam realizados periodicamente.

A pesquisa levantou alguns pontos negativos, como: a remuneração, a incerteza do crescimento profissional, liberdade em tomar decisões dentro da organização e quanto ao treinamento e desenvolvimento. A partir desses fatores negativos levantados, aconselha-se que para melhorar o clima organizacional e reduzir a rotatividade, a empresa tome algumas atitudes. Quanto à remuneração, é

necessário estudar a possibilidade de adotar um sistema de cargos e salários, atribuindo e fixando valores conforme cargo e tempo de serviço, visando motivá-los a permanecer na empresa com a certeza de que serão promovidos e receberão aumento salarial. É interessante também criar um sistema de benefícios sociais, como por exemplo, gratificações, transportes, refeições, participações nos lucros e resultados alcançados, etc.

Quanto à liberdade em tomar decisões, esta poderia ser atribuída conforme a função desempenhada, a empresa delimitar limites de liderança para cada cargo efetivado, possibilitando que os colaboradores, dentro do seu grau de liderança, passem a tomar decisões, auxiliando tanto na segregação de poderes, quanto na flexibilidade da empresa em relação a opinião dos funcionários.

No que se refere ao treinamento e desenvolvimento de pessoas, a empresa poderia incentivar a profissionalização, auxiliando nos custos ou até promovendo cursos e palestras mensais dentro da própria empresa, em diversos assuntos que envolvem os variados setores organizacionais, induzindo o trabalhador a qualificar-se e ao mesmo tempo beneficiar a empresa com seu melhor desempenho.

Observa-se que são simples medidas que a empresa pode tomar, que para o colaborador é essencial na sua retenção junto mesma, por perceberem que ela o valoriza e quer ser crescimento profissional. Quando se está motivado, se trabalha melhor, se seu colega está motivado, ele também trabalha melhor e assim gera uma corrente de pessoas motivadas, evitando efeitos prejudiciais a organização e aos participantes.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações vivem em constantes mudanças, em decorrência dos processos de modernização tecnológica, políticas econômicas e outras formas de reestruturação produtiva. Neste cenário, os gestores precisam estar no centro dessas mudanças, participando ativamente para o sucesso da organização. Para tanto, é necessário que utilizem processos de gestão estratégicos que possa auxiliar na tomada de decisão, atendendo desta forma, as exigências do mercado.

No âmbito das organizações, o processo de gestão de pessoas tem o objetivo de tornar a relação entre o trabalho e o capital humano mais produtivo e o menos conflituoso. As pessoas que trabalham na empresa são mais do que simples recursos, pois delas dependem os resultados da organização. Para alcançar os objetivos, a organização deverá estabelecer estratégias gerenciais visando à obtenção de um clima de trabalho propício ao desempenho empresarial.

O clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está relacionado diretamente com o grau de satisfação. É necessário e importante avaliar este clima organizacional, pois alguns efeitos negativos que este traz podem ser minimizados, como por exemplo, a rotatividade de pessoal, fator em ênfase no cenário da economia atual.

As organizações precisam medir a satisfação dos colaboradores que nela trabalham, para diagnosticar possíveis fatores que influenciam de forma positiva ou negativa esse ambiente. A pesquisa foi elaborada visando realizar este diagnóstico em uma Supermercado situado no município de Urussanga, que enfrenta o problema de rotatividade dos seus funcionários. Atingindo seus objetivos, no estudo foi possível atribuir soluções a fim de reduzi-la, cabendo apenas a empresa, aperfeiçoar algumas práticas de recursos humanos.

O presente estudo contribuiu teoricamente, no levantamento das premissas sobre gerenciamento de pessoas, de forma este processo pode melhorar o clima organizacional e, conseqüentemente, beneficiar a empresa. Além de buscar

na teoria formas de reduzir problemas institucionais a partir de pequenas medidas na rotina administrativa.

Socialmente, o estudo é suficientemente importante quanto à valorização de pessoas. Estas estão inseridas em mercado capitalista, que busca avançar tecnologicamente e ampliar seu patrimônio e poder aquisitivo. Pouco se investe no capital humano, agravando as deficiências da falta de mão de obra e desqualificação profissional hoje presenciada.

Na prática, o estudo contribuiu com a empresa em estudo, realizando um levantamento de dados quanto ao clima organizacional e seus reflexos na satisfação dos funcionários. Possibilitando obter-se informações propícias a melhorias para ambos envolvidos. A partir do momento que detectam-se as falhas, é possível elaborar estratégias para solucioná-las, caso este evidenciado no estudo.

De fato, a administração necessita atentar-se não apenas as suas necessidades, mas também a de todos envolvidos no processo operacional. Agindo desta forma, ela estará valorizando seu capital humano e criando pessoas comprometidas com seu trabalho, com os objetivos da empresa e os resultados apurados.

REFERÊNCIAS

BARNARD, Chester I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.

BRONDI, Benjamin; BERMÚDEZ, René Raúl Zambrana. **Departamento pessoal modelo**. 4. ed. São Paulo: IOB, 2007.

CHIAVENATO, Adalberto. **Comportamento Organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 2. ed. São Paulo: Elsevier, 2005.

_____. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **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. São Paulo: Atlas, 2003.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e misto**. Tradução: Luciana de Oliveira da Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DUTRA, René Gomes. **Custos**. Uma abordagem pratica. São Paulo: Atlas, 2003.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. et al. **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

_____. **Comportamento Organizacional**: conceitos e praticas. São Paulo: Saraiva, 2006.

_____. **Práticas de Recursos Humanos PRH.** Conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Gestão de Pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 1995

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos:** do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2005.

_____. **Administração de Recursos Humanos:** do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2004.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** 9. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia Científica:** a construção do conhecimento. 3. ed. Rio de Janeiro: DP & A editora, 2000.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas:** uma abordagem aplicada as estratégias de negócios. 4. ed. rev. e atual: Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

_____. **Gestão com pessoas:** uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: editora FGV, 2001.

TACHIZAWA, Takeshy; SCAICO, Oswaldo. **Organização flexível**: qualidade na gestão por processos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

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

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2003.