



**UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS**

SIMONI BERTONI CORRÊA

**PROPOSTA DE TRANSFORMAÇÃO SOCIOCULTURAL PARA REDUZIR O
TURNOVER DA EMPRESA LIMP LIMPEZA LTDA**

PORTO ALEGRE

2011

SIMONI BERTONI CORRÊA

PROPOSTA DE TRANSFORMAÇÃO SOCIOCULTURAL PARA REDUZIR O
TURNOVER DA EMPRESA LIMP LIMPEZA LTDA

Trabalho de conclusão do curso de especialização apresentado como requisito parcial para a obtenção título de Especialista em Gestão de Pessoas, pelo MBA em Gestão de Pessoas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Orientador: Prof. Paulo Cidade

Porto Alegre

2011

Devemos compreender de modo dialético a relação entre a educação sistemática e a mudança social, a transformação política da sociedade. Os problemas da escola estão profundamente enraizados nas condições globais da sociedade.

Paulo Freire

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a DEUS por me conceder saúde e me abastecer de garra e fé para trilhar mais esta caminhada.

Aos meus pais que me ensinaram o caminho do bem e sempre me orientaram e incentivaram a cada vez mais buscar o conhecimento e o entendimento das coisas.

Ao meu esposo Paulo Roberto por mais uma vez confiar e apoiar minhas decisões no sentido de continuar me aperfeiçoando.

As minhas filhas Nicolly e Natália por estarem sempre ao meu lado me motivando e mostrando que sou capaz enfrentar barreiras e buscar novos desafios.

Aos meus colegas do MBA que compartilharam suas experiências ao longo do curso, contribuindo ainda mais para meu sucesso.

Ao orientador Paulo Cidade, pela atenção, dedicação e apoio teórico demonstrado no decorrer do trabalho.

A todos, o meu muito obrigada, serei eternamente grata.

RESUMO

Diante de um cenário caracterizado pela rapidez das mudanças, a gestão estratégica alinhando os valores ao comportamento dos funcionários torna-se essencial para a sustentabilidade das organizações. O posicionamento no mercado e o modelo de gestão definem o alinhamento estratégico da organização afetando diretamente as pessoas, os processos e os recursos de forma coerente para se alcançar os objetivos. Uma das maiores preocupações das empresas são o crescimento do índice de rotatividade e a necessidade de suprir a ausência dos demitidos com novas admissões. Para compreender os motivos da rotatividade de pessoal e propor ações de melhorias para reduzir o turnover desenvolveu-se um estudo na empresa Limp Limpeza Ltda. Foram coletados dados das entrevistas de desligamento ocorridas entre dezembro/2010 a maio/2011. Neste período, evidencia-se um grande número de desligamentos por pedido de demissões, cujas maiores causas foram: melhores oportunidades profissionais e motivos particulares. A partir dos resultados obtidos foram sugeridas melhorias com o intuito de propiciar bem estar aos funcionários, evitando elevar o índice de rotatividade e causando uma transformação sociocultural na empresa com base nos valores que conseqüentemente causará impacto nos negócios e nos clientes.

Palavras-Chave: Rotatividade. Turnover. Transformação Sociocultural.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Sede da Limp Ltda em Porto Alegre	11
Figura 2 - Organograma do Grupo STV.....	17
Figura 3 - Modelo de matriz baseada em valores.....	26
Figura 4 - Pirâmide das necessidades de Maslow	28
Figura 5 - Três fases da criação da Transformação Sociocultural.....	37

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Sexo dos funcionários	13
Gráfico 2 - Estado civil dos funcionários	13
Gráfico 3 - Grau de inscrição dos funcionários	14
Gráfico 4 - Admissões	14
Gráfico 5 - Desligamentos	15
Gráfico 6 - Rotatividade	34
Gráfico 7 - Tipos de desligamento	34
Gráfico 8 - Motivos dos pedidos de demissão.....	35

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Controle de faltas.....	19
Quadro 2 - Evolução salarial	19
Quadro 3 – Cálculo do índice de rotatividade	33

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA.....	11
1.2 OBJETIVOS	21
1.3 JUSTIFICATIVA	21
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	24
2.1 TURNOVER	24
2.2 ABSENTEÍSMO	25
2.3 MOTIVAÇÃO.....	25
2.4 BEM ESTAR NO TRABALHO	30
3 METODO	31
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	31
3.2 UNIDADE - CASO	31
3.3 COLETA DE DADOS	32
3.4 ANÁLISE DE DADOS	33
3.4.1 Análise da pesquisa quantitativa.....	33
3.4.2 Análise da pesquisa qualitativa	35
3.5 LIMITAÇÕES	36
4 PROPOSTA DE MELHORIA	37
4.1 Criar a associação dos funcionários da Limp	38
4.2 Definir agentes do Bem Estar	38
4.3 Montar biblioteca na Unidade Porto Alegre.....	39
4.3.1 Doação dos livros	39
4.3.2 Premiação aos doadores dos livros	39
4.3.3 Controle de acesso à biblioteca.....	40
4.4 Desenvolver ações voltadas à Educação dos funcionários e seus dependentes	40
4.4.1 Material escolar aos funcionários e dependentes.....	40
4.4.2 Concurso de redação – dependentes dos funcionários.....	41
4.4.3 Cursos, escolas e universidades	41
4.5 Implantar Programa de Sugestões	41
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	43

REFERÊNCIAS	45
ANEXO A – Declaração de Treinamento	47
ANEXO B – Ficha de controle de entrega.....	48
ANEXO C – Entrevista de desligamento.....	49
APENDICE A - Ficha de adesão à associação	51
APENDICE B - Carta de apresentação do programa sugestões aos funcionários.....	52
APENDICE C – Formulário sugira & melhore.....	53
APENDICE D – Carteira de sócio da associação	54
APENDICE E – Folha para dedicatório nos livros	55

1 INTRODUÇÃO

A crescente complexidade de tarefas no dia a dia das organizações exige dos empregados uma imensa capacidade de adaptar-se às mudanças, maior flexibilidade e criatividade para superar os desafios.

Diante das superações, aparece o inesperado stress, que abala o indivíduo emocionalmente afetando o ambiente de trabalho.

É importante que se tenha um entendimento das questões e razões pelas quais as organizações passem a se preocupar com o Bem estar dos seus funcionários, pois se sabe que as consequências refletem nos resultados das organizações.

O aquecimento da economia intensifica cada vez mais a briga por trabalhadores entre as empresas. O setor de limpeza profissional, o segundo que mais emprega no país, disputa vagas com profissionais da construção civil.

A escassez de mão de obra qualificada e a alta rotatividade de funcionários estão entre as principais dificuldades desses setores.

As empresas de limpeza profissional faturaram R\$ 9,2 bilhões e somaram 1,5 milhões de empregos em 2009, segundo a Abralimp.

No final de 2008 e no primeiro semestre de 2009, o setor de limpeza aproveitou a crise para incorporar parte dos profissionais da construção, deste ano em diante, a disputa foi crescente, pois o perfil destes trabalhadores é o mesmo.

Por conta da indisponibilidade de mão de obra qualificada no mercado, as empresas estão desenvolvendo ações de treinamento e capacitação, pesquisa de novas fontes de recrutamento, parcerias com fontes de capacitação externa e com o sindicato laboral para enfrentar esta situação.

Diante desta realidade, as empresas estão enfrentando muitos desafios na busca da fórmula certa, pois cada colaborador tem necessidades e expectativas diferentes. Saber como motivar as pessoas? O que fazer para reter os bons funcionários? O que oferecer em troca por suas competências?

Por outro lado, cabe também ao funcionário manifestar o desejo de automotivação, buscar de forma espontânea as oportunidades de crescimento, novos conhecimentos, novas habilidades e sugerir melhoria em seus processos.

O turnover nas organizações deve ser observado com atenção pelos gestores e área de Recursos Humanos a fim de evitar a perda de talentos e desmotivação das equipes.

O propósito deste trabalho é diagnosticar através das entrevistas de desligamento dos funcionários da empresa Limp Limpeza Ltda os fatores que causaram mal estar no ambiente de trabalho levando-os a desligar-se da empresa por pedido de demissão. No decorrer deste trabalho será relatada a situação problemática existente na organização, objetivos específicos, importância da pesquisa e justificativas da existência do trabalho.

Serão também relatados assuntos de fundamentação teórica que embasam as teorias e servem de subsídios para as tomadas de decisões.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA

Neste capítulo serão apresentados a caracterização da empresa Limp limpeza e Serviços Ltda e o relato da situação problemática estudada ao longo do trabalho.

1.1.1 Empresa



Figura 1 - Sede da Limp Ltda em Porto Alegre
Fonte: Site Grupo STV

A empresa STV Segurança Ltda, caracteriza-se por ser um grupo empresarial, tendo o seu ponto forte a prestação de serviços de segurança patrimonial.

Possui aproximadamente 3.000 (quatro mil) funcionários alocados nas mais diversas regiões do Estado do Rio Grande do Sul, conta com seis unidades incluindo a matriz que se localiza em Porto Alegre.

Sua fundação se deu em 1987, quando foi adquirida pelos atuais sócios, iniciando suas atividades com os serviços de transporte de valores.

Durante esses 23 anos a STV buscou desenvolver um portfólio de produtos e serviços a fim de oferecer a seus clientes um serviço completo. Criou então a SERPO, especializada na prestação de serviços de portaria, sendo que juntamente com essa prestação de serviços, também eram prestados serviços de higienização e conservação, mas sem ter a especialização necessária para esse tipo de serviço.

Na ânsia de satisfazer cada vez mais seus clientes a STV criou a LIMP Limpeza Ltda, que passou a atuar em meados de 2004 prestando serviços de limpeza, higienização e conservação. Iniciou suas atividades, em um primeiro momento apenas migrando os clientes que anteriormente eram atendidos pela SERPO para o seu cadastro de clientes.

É considerada uma empresa de médio a pequeno porte, com relação ao seu faturamento e número de clientes que giram em torno de R\$ 200.000,00 (duzentos mil reais) mensais e 190 respectivamente, sendo que o número de funcionários fica em aproximadamente 226.

Com relação ao atendimento, a LIMP divide-se em três partes: operacional, administrativo e comercial, sendo que o operacional é composto pelos funcionários de ponta (auxiliares de limpeza, serviços gerais e zeladores), supervisores e auxiliar operacional, o administrativo fica responsável por toda parte burocrática da empresa, e o comercial é o responsável direto pelo crescimento da empresa, que ocorre a partir das vendas alinhadas com o setor operacional.

No período de dezembro/2010 a maio/2011 constam no perfil estatístico da empresa os seguintes dados dos funcionários:

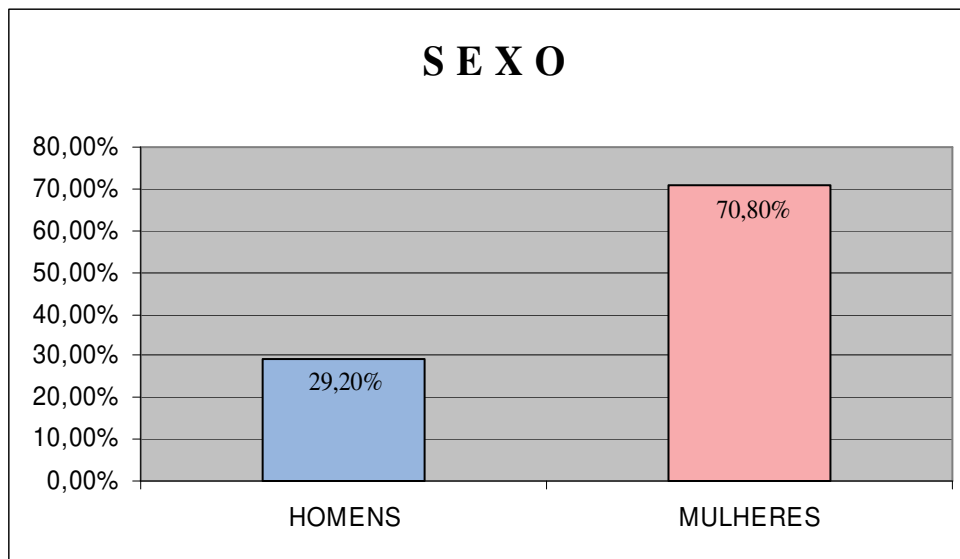


Gráfico 1 - Sexo dos funcionários
Fonte: Elaborado pela autora (2011)

O gráfico 1 demonstra que dos 226 funcionários, 29,20% são homens e 70,80% são mulheres.

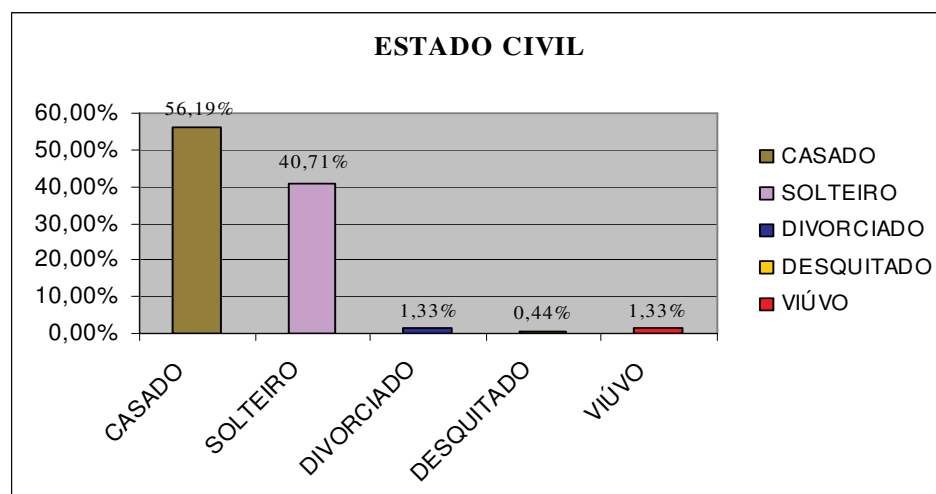


Gráfico 2 - Estado civil dos funcionários
Fonte: Elaborado pela autora (2011)

Quanto ao estado civil dos funcionários, em primeiro lugar com 56,19% estão os casados, os solteiros representam 40,71%, seguidos de 1,33% para os divorciados e viúvos, restando 0,44% para os desquitados.

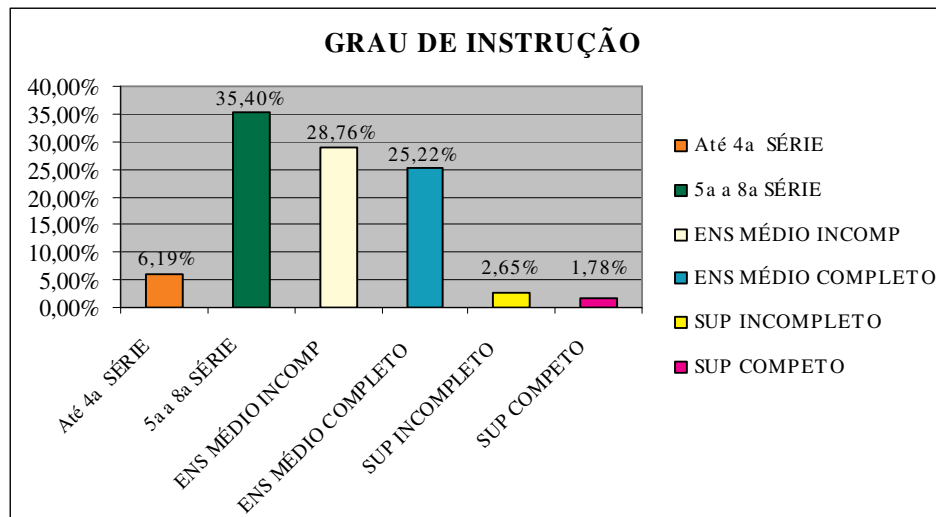


Gráfico 3 - Grau de inscrição dos funcionários
Fonte: Elaborado pela autora (2011)

Observa-se no gráfico 3 que o índice de escolaridade é muito baixo, deixando o maior percentual na faixa de 35,40% para os que concluíram de 5^a a 8^a série do ensino fundamental. 28,76% dos funcionários não conseguiram concluir o ensino médio e 25,22% concluíram esta mesma etapa. Para os que cursaram até a 4^a série do ensino fundamental o índice ficou em 6,19%. O percentual de 2,65% revela que estes funcionários ingressaram o curso superior e não concluíram, deixando 1,78% para os que conseguiram concluir, que neste caso específico são funcionários administrativos.

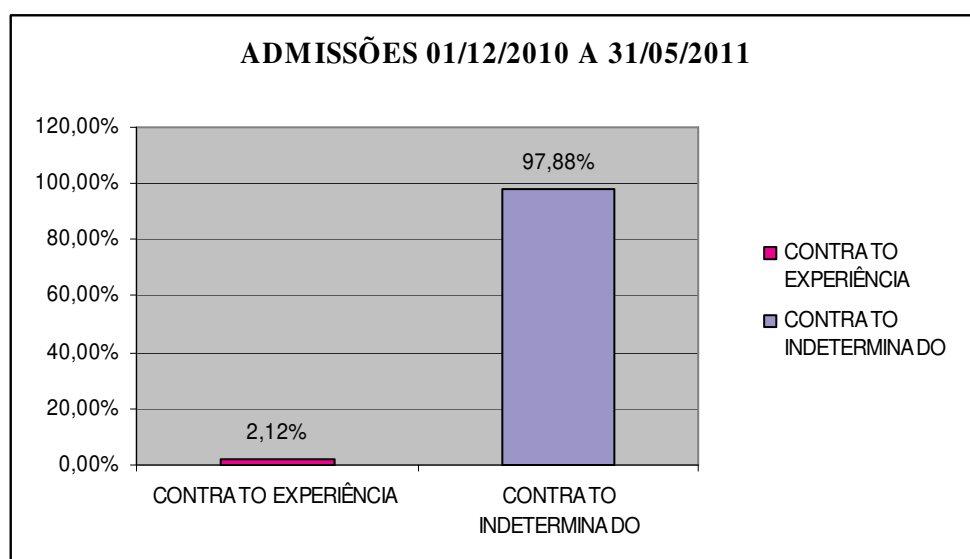


Gráfico 4 - Admissões
Fonte: Elaborado pela autora (2011)

Dos 94 funcionários admitidos neste período, 97,88% foram contratados por tempo indeterminado e 2,12% ainda encontra-se em contrato de experiência.

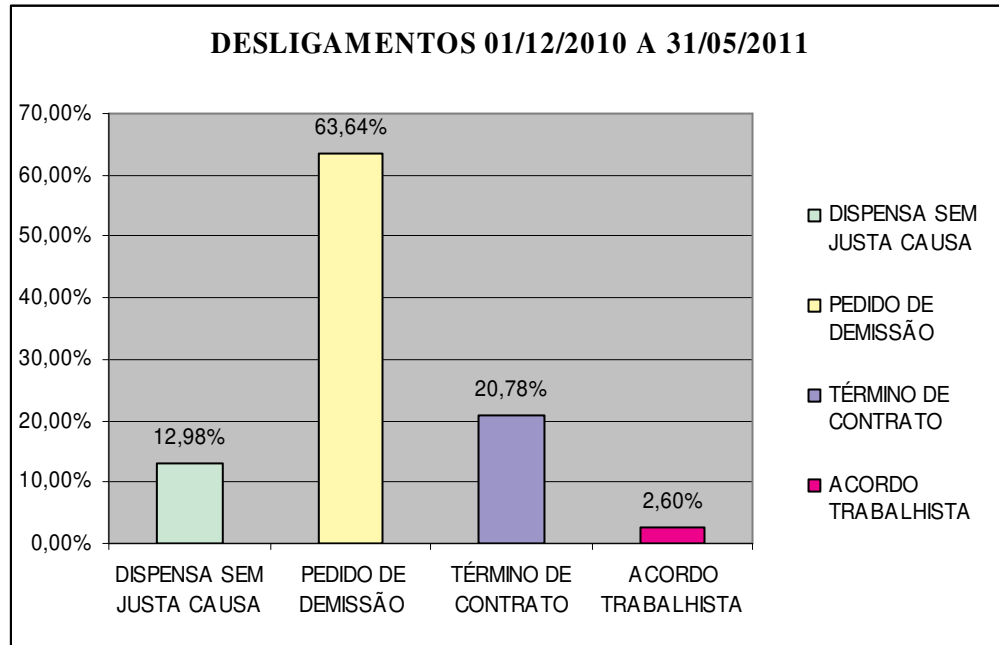


Gráfico 5 - Desligamentos
Fonte: Elaborado pela autora (2011)

Este gráfico demonstra os tipos de desligamentos ocorridos no período, sendo que dos 77 funcionários desligados, 12,98% foram dispensados sem justa causa, 2,60% moveram processo trabalhista contra a empresa, 20,78% foram desligados por término de contrato e 63,64% pediram demissão.

Os dados acima revelam o perfil das pessoas que procuram diariamente o RH da empresa em busca de oportunidade, estes profissionais são em sua maioria eminentemente formada por mulheres com baixo nível de escolaridade.

As mulheres trabalhadoras da área de limpeza e conservação pertencem a uma categoria socialmente desprestigiada, ocupacionalmente desqualificada e, pelo *locus* social que ocupam, estão particularmente sujeitas ao sofrimento ético - político e à dinâmica da inclusão / exclusão. Em outros termos: encontram-se enredadas numa teia soturna - são mulheres, pertencem a camadas economicamente desfavorecidas, possuem baixa escolaridade e realizam serviços socialmente desprestigiados e desqualificados (DIOGO, 2005, p 14).

1.1.2 Missão e valores

A missão da empresa é prestar serviços de limpeza, higienização e conservação, preservando o meio ambiente e a saúde das pessoas.

Quanto aos valores, a Limp estrutura seus serviços em três valores que norteiam cada uma de suas necessidades:

1. Valorização dos clientes: As relações profissionais são construídas e sustentadas por valores como: ética, transparência e honestidade. Assim, junto com o cliente, estabelece uma parceria duradoura, além de ter a certeza de que o sucesso deste desafio só poderá ser obtido com o compromisso e empenho coletivo;
2. Qualificação dos Recursos Humanos: A gestão de recursos humanos da Limp permite que ela recrute, selecione e treine os profissionais de acordo com o perfil de cada cliente, deixando-os aptos a exercerem suas atividades com qualidade, segurança e capacitação. O treinamento proporciona ao profissional um conhecimento desde as relações interpessoais, postura, tipos de limpeza até o uso adequado dos equipamentos;
3. Capacidade Operacional:
 - Suporte de serviços: A forma de atuação para a execução do contrato sempre ocorre a partir de um levantamento técnico-operacional. Após a definição dos procedimentos e atividades adotadas em cada cliente, os supervisores atuam constantemente na verificação, suporte e assessoria de cada contrato de execução;
 - Atendimento personalizado e qualidade: A estrutura operacional da Limp está voltada para estabelecer junto com os clientes as atividades e planilhas de rotinas, além de dimensionar e adequar o trabalho de acordo com a necessidade de cada um. Assim, garante soluções eficazes, econômicas e personalizadas;
 - Equipamentos e produtos: Oferecemos sistemas de controle de consumo que proporcionam segurança, economia e preservam o meio ambiente.

1.1.3 Organograma da empresa

O Grupo STV atua dividido por unidades, sendo que Porto Alegre, Novo Hamburgo e Caxias do Sul são as áreas de atuação da Limp Ltda. Trabalha focado por divisões como: Corporativo Matriz, Serviços (portaria e vigilância), Alarmes (alarmes monitorados, SPP), Proteção de Valores (Transporte de valores, tesouraria, escolta armada), LIMP (serviços de limpeza) e Centro de Treinamento (formação vigilante, porteiros, limpadores). Na unidade de Porto Alegre cada divisão é administrada por um gestor, sendo que em Novo Hamburgo e Caxias do Sul o mesmo gestor é responsável por vários produtos.

O organograma abaixo demonstra a estrutura organizacional da empresa, onde tem o diretor executivo do grupo STV, gestor da LIMP, seguido do líder administrativo que tem como subordinados a monitora e o departamento de pessoal, os líderes operacionais que dão suporte para a auxiliar operacional, e o consultor comercial para a assistente comercial.

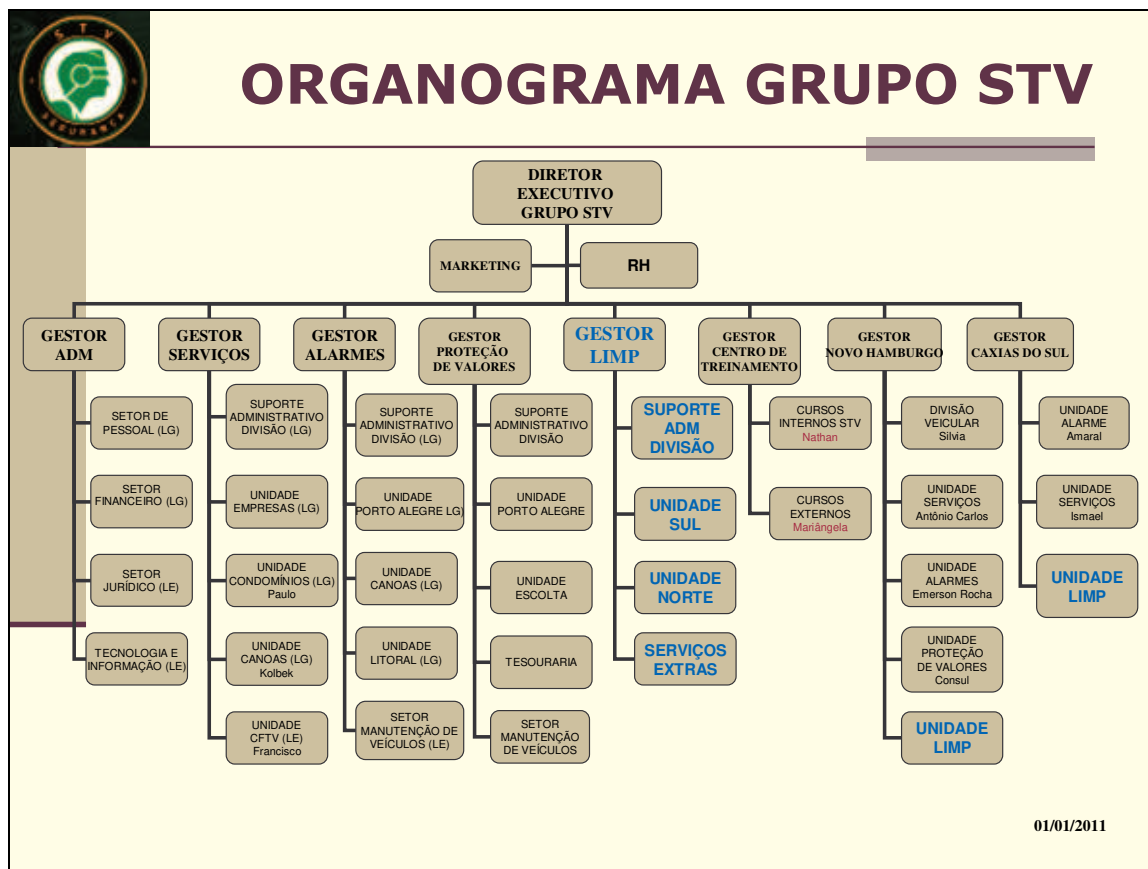


Figura 2 - Organograma do Grupo STV
Fonte: Intranet STV 2011

1.1.4 Principais concorrentes

- Top Service
- Guaíba Service
- Gold Service
- Líder Organização de Serviços de Limpeza Ltda.
- Rodrigues Asseio e Conservação Ltda.
- Boreal Sistemas de Limpeza Ltda.
- A3 Serviços Terceirizados Ltda.

1.1.5 Ambiente

A empresa em destaque busca contratar seus profissionais de acordo com o perfil e necessidades de seus clientes. Atualmente vem enfrentando sérias dificuldades em obter/recrutar mão-de-obra para esta atividade, devido à mão-de-obra pouco qualificada e baixos salários. Todos os funcionários recebem treinamento (ANEXO 1) sobre o uso e conservação dos equipamentos individuais de proteção (EPI) e ao assinarem o recebimento destes, são novamente orientados sobre sua importância de utilização nas suas atividades junto aos clientes (ANEXO 2). Muitas vezes, o funcionário acaba se desligando da empresa em função de melhores propostas. A empresa investe no seu funcionário através de treinamento. O treinamento valoriza este profissional e agrega a ele valor (um bem que é de conhecimento apenas de quem o possui), assim, ao sair da empresa a pessoa leva consigo todo esse conhecimento.

O grande desafio da empresa Limp Ltda é manter seus colaboradores treinados e motivados no dia a dia de suas atribuições junto aos clientes, pois o grau de exigência destas atividades está cada vez maior.

Um dos fatores que influenciam na rotatividade e cancelamento de contratos são as ausências dos funcionários nos postos de trabalho, pois afetam a produtividade, geram transtornos com substituições e abalam a identidade da empresa junto ao cliente.

O quadro abaixo demonstra que no primeiro trimestre de 2011 os principais motivos das ausências foram os atestados médicos e as faltas sem justificativas. Estes dados são

1.1.6 Situação problemática

Para Roesch (1996), problemas de pesquisa tratam-se de uma situação não resolvida, podendo ser também a identificação de oportunidades percebidas ou não pelas empresas, portanto define-se problema a partir de observações, teorias e métodos que se queiram aplicar para testes.

O modelo mental do futuro é a visão corporativa, responsável por amarrar a missão e os valores à visão de futuro da empresa.

Acredita-se que a forte tendência para o futuro das empresas seja a sustentabilidade.

De acordo com Kotler (2010) as empresas vêem a sustentabilidade como sobrevivência da empresa no mundo dos negócios no longo prazo, uma fonte de vantagem competitiva, porém a sociedade vê como sobrevivência do ambiente e do bem-estar social no longo prazo.

A adoção de práticas sustentáveis proporciona para as empresas uma maior economia de custos, aumento da receita e valorização da marca corporativa.

As empresas criativas se destacam no mercado pela necessidade de crescimento futuro e por dedicar-se a aumentar a diferenciação, neste caso podendo incluir a transformação no estilo de vida de seus colaboradores.

Com o propósito de fazer com que os funcionários da empresa Limp Limpeza Ltda sejam criativos e motivados a desenvolver suas atividades junto aos clientes, este trabalho visa desenvolver ações para contribuir com a mudança dos modelos mentais.

Sabe-se que o alto *turnover* é sinônimo de perda de produtividade e lucratividade, abalando assim a saúde organizacional. Causa também impacto na motivação das pessoas, no comprometimento, que acaba gerando ainda mais absenteísmo, mais rotatividade, interferindo na credibilidade junto aos clientes.

Atualmente uma das maiores preocupações dos diretores e gestores da empresa em destaque é o alto índice de absenteísmo e turnover.

Analisando os indicadores sobre turnover da Empresa Limp Limpeza Ltda, constata-se um grande número de desligamentos no período de dezembro/2010 a maio/2011 e dentre estes a maioria por pedido de demissão.

Sendo o bem estar um investimento que permite melhorar os esforços para humanizar o trabalho buscando a melhoria na eficácia organizacional através da participação das pessoas contribuindo para alavancar os resultados da Empresa, quais outras formas que a empresa tem

que se preocupar para poder gerar envolvimento e satisfação dos funcionários, evitando o alto índice de turnover e absenteísmo?

1.2 OBJETIVOS

A seguir serão apresentados os objetivos gerais e específicos que norteiam o estudo proposto neste trabalho.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar formas, além do bem estar, que a empresa tem que se preocupar para poder gerar envolvimento e satisfação dos funcionários, evitando o alto índice de turnover e absenteísmo.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar os motivos dos desligamentos dos funcionários;
- Analisar separadamente os motivos dos desligamentos identificados nas entrevistas de desligamento;
- Desenvolver programa que visa contribuir na educação dos funcionários e seus dependentes gerando bem estar e satisfação possibilitando oportunidade de crescimento profissional.

1.3 JUSTIFICATIVA

Num cenário cada vez mais competitivo, a gestão do turnover é fundamental para sobrevivência de qualquer empresa, pois as pessoas são os principais ativos de uma

organização e suas saídas representam: perda de conhecimento, de capital intelectual, de entendimento, de domínio dos processos e perda de conexões com os clientes.

O turnover gera custos de tempo e de recursos, assim como perdas de difícil reparação, que vão além de custos diretos com admissões e desligamentos: horas extras, que além da perda financeira, sobrecarrega os pares; integração e orientação do novo profissional; treinamento e desenvolvimento da pessoa recém-contratada; tempo do profissional de RH e de outros profissionais envolvidos, desde o recrutamento até a capacitação da nova pessoa; menor produtividade, enquanto a pessoa está no tempo de aprendizado; aumento de acidentes e doenças; processos trabalhistas; entre outros. A gestão do turnover preserva o capital intelectual, o ambiente e a imagem da empresa.

Quando a empresa perde seus talentos, suas operações desequilibram-se, seus clientes ficam confusos, contribuindo, assim, para o enriquecimento dos seus competidores.

Diante desta realidade, através dos registros encontrados nas entrevistas de desligamento da empresa Limp Ltda, se propõe a necessidade de avaliar quais os motivos que levam os funcionários a desligar-se espontaneamente do Grupo STV? Levando em consideração que a queda da rotatividade entre os funcionários permite um aumento significativo na fidelidade dos clientes e que o elevado índice de perda de pessoas revela problemas e desafios a serem superados, acredita-se que o grande investimento seja através da transformação sociocultural, onde a educação seja o pilar de sustentação para uma nova proposta de valor estratégica entre funcionários e empresa.

Atualmente, um dos temas que mais chama a atenção nas empresas é a valorização do funcionário em aspectos intangíveis e, portanto difíceis de medir o retorno como o bem estar dos colaboradores.

Pesquisas apontam que bem-estar no trabalho exerce influência sobre a motivação dos funcionários afetando positivamente a eficácia organizacional.

Entretanto, a rotatividade pode ocorrer em qualquer empresa, mas, ao se qualificar os trabalhadores, o risco acaba sendo menor, pois investir em educação e no bem estar dos funcionários reduz turnover.

Klotler (2010) salienta que a empresa que demonstra fortes valores conquistará o apoio dos empregados e aumentará a produtividade.

O resultado desta pesquisa contribuirá para a tomada de decisão da diretoria e gestores no sentido de desenvolver ações com o propósito de reduzir o turnover e obter ganhos na redução dos custos com contratação e retenção dos funcionários, melhorando desempenho e interagindo melhor com os clientes, reduzindo assim suas queixas.

Através do programa estruturado e estratégia bem definida, espera-se gerar em cada colaborador um sentimento de pertencimento e comprometimento com a missão, os valores e visão da Empresa.

Por esta razão, justifica-se a necessidade de promover uma Transformação Sociocultural na organização como um todo, criando ações com o objetivo de contribuir para o bem-estar físico e psicológico dos funcionários, proporcionando um desenvolvimento sustentável através da educação, incentivando-os a continuar estudando, investir no aprendizado e no auto desenvolvimento.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica tem por objetivo levantar informações sobre o tema estudado e abordar assuntos relacionados à rotina da empresa que podem interferir nas atitudes e no comportamento dos funcionários afetando a produtividade.

2.1 TURNOVER

A rotatividade de pessoal (*turnover*), refere-se à relação entre admissões e demissões ou à taxa de substituição de trabalhadores antigos por novos de uma organização. Normalmente é expressa em termos percentuais. Pode ser também um indicador de saúde organizacional.

Chiavenato (2004) define rotatividade como sendo “o fluxo de entrada e saída de pessoas em uma organização, ou seja, as entradas para compensar as saídas das pessoas nas organizações”. O fluxo de entrada refere-se às admissões de funcionários e o fluxo de saídas refere-se aos desligamentos (demissões) e aposentadorias.

Tecnicamente o *turnover* pode ser ocasionado por vários fatores, dentre eles:

- Recrutamento e seleção com problemas
- Baixo comprometimento organizacional
- Problemas com clima organizacional
- Suporte organizacional com problemas
- Remuneração inadequada
- Mercado de trabalho aquecido

Para Brandalise e Vicente (2009), a rotatividade de pessoal, quando excessiva, indica que algo não está bem na organização, e é nesse momento que há necessidade de analisar os motivos dessa ocorrência, priorizando a idéia de que acima de tudo os colaboradores são pessoas, e pessoas são imprescindíveis para o sucesso das organizações.

2.1.1 Forma clássica de cálculo do *turnover*

$(N^{\circ} \text{ de Demissões} + N^{\circ} \text{ de Admissões}) / 2 / N^{\circ} \text{ de Funcionários ativos no último dia do mês anterior}$

2.2 ABSENTEÍSMO

Absenteísmo é a ausência temporária do trabalho por motivo de doença. Além de afetar o lucro e a produção das empresas, o absenteísmo também gera horas extras, atrasos nos prazos, clientes descontentes e aumento da atividade dos outros funcionários que tem de dar a cobertura para o colega ausente. No Brasil, as despesas aumentaram 31,8% com a concessão do auxílio-doença. Em 2000, o auxílio-doença representava 3,2% dos gastos da previdência social; em 2004, esta despesa subiu para 7,5%.

A Organização Pan-americana de Saúde acredita que mais de 70% das empresas não apresentam condições ergonomicamente favoráveis para a realização das tarefas solicitadas a seus empregados. Por outro lado, o índice de absenteísmo por doença vem decrescendo nos últimos vinte anos enquanto o índice de absenteísmo por doenças psíquicas vem aumentando. Isto se deve às mudanças que vem ocorrendo em função da globalização, entre as quais se incluem a terceirização, a reengenharia, o downsizing, maior produtividade, aumento do estresse e medo do desemprego.

2.3 MOTIVAÇÃO

Motivação 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, podendo este impulso à ação ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) ou também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo (CHIAVENATO, 1999, p. 88).

2.3.1 Motivação com base nos valores

Os valores compartilhados constituem uma das metades da cultura corporativa. A outra metade é o comportamento usual dos empregados.

Desenvolver uma cultura corporativa significa alinhar os valores compartilhados com o comportamento usual, que quer dizer demonstrar os valores no comportamento do dia a dia da empresa. Esta combinação de valores e comportamento dos empregados deve refletir a missão da marca da empresa.

Uma empresa com valores tem vantagem ao competir por talento, pois consegue atrair empregados melhores e mantê-los por mais tempo.

Os empregados motivados pelos valores não apenas trabalham com mais afinco como também representam melhor a empresa. Os valores compartilhados reduzem as diferenças e integram os empregados na cultura corporativa.

Os empregados são mais produtivos quando acreditam no que a empresa está tentando alcançar. Mergulham com tudo: mente coração e espírito.

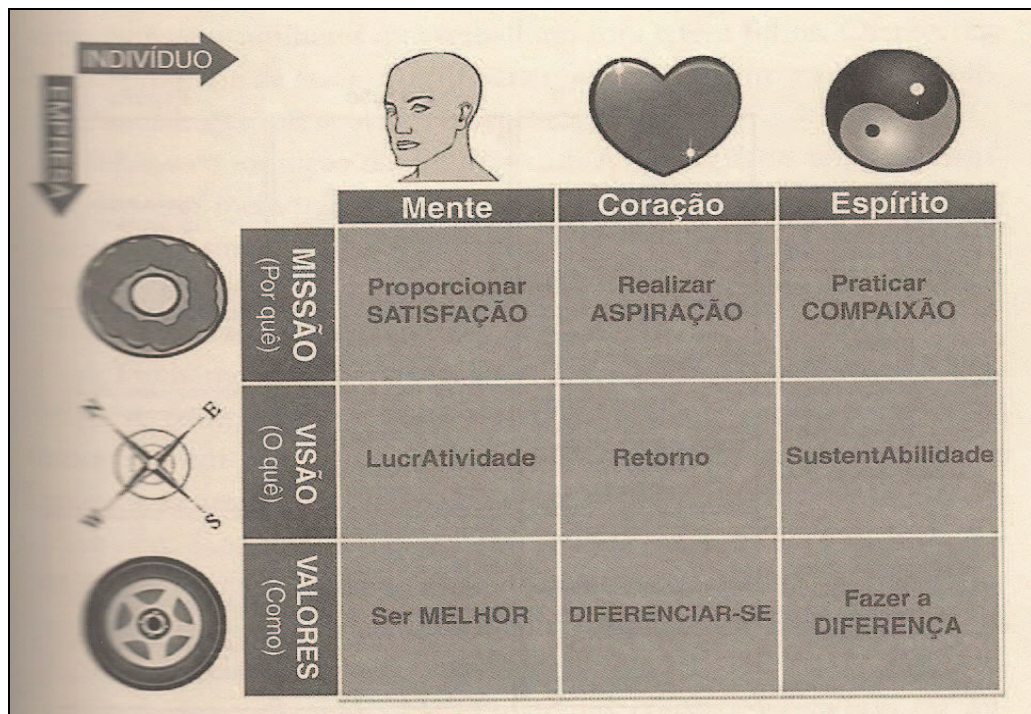


Figura 3 - Modelo de matriz baseada em valores
Fonte: Livro Marketing 3.0 (p. 47)

2.3.2 Maslow e a teoria das necessidades humanas

Maslow cita o comportamento motivacional, que é explicado pelas necessidades humanas. Entende-se que a motivação é o resultado dos estímulos que agem com força sobre os indivíduos, levando-os a ação. Para que haja ação ou reação é preciso que um estímulo seja implementado, seja decorrente de coisa externa ou proveniente do próprio organismo. Esta teoria nos dá idéia de um ciclo, o Ciclo Motivacional.

Quando o ciclo motivacional não se realiza, sobrevém a frustração do indivíduo que poderá assumir várias atitudes:

- a. Comportamento ilógico ou sem normalidade;
- b. Agressividade por não poder dar vazão à insatisfação contida;
- c. Nervosismo, insônia, distúrbios circulatórios/digestivos;
- d. Falta de interesse pelas tarefas ou objetivos;
- e. Passividade, moral baixo, má vontade, pessimismo, resistência às modificações, insegurança, não colaboração, etc.

Quando a necessidade não é satisfeita e não sobrevivendo as situações anteriormente mencionadas, não significa que o indivíduo permanecerá eternamente frustrado. De alguma maneira a necessidade será transferida ou compensada. Daí percebe-se que a motivação é um estado cíclico e constante na vida pessoal.

A teoria de Maslow é conhecida como uma das mais importantes teorias de motivação. Para ele, as necessidades dos seres humanos obedecem a uma hierarquia, ou seja, uma escala de valores a serem transpostos. Isto significa que no momento em que o indivíduo realiza uma necessidade, surge outra em seu lugar, exigindo sempre que as pessoas busquem meios para satisfazê-la. Poucas ou nenhuma pessoas procurarão reconhecimento pessoal e status se suas necessidades básicas estiverem insatisfeitas.

O comportamento humano, neste contexto, foi objeto de análise pelo próprio Taylor, quando enunciava os princípios da Administração Científica. A diferença entre Taylor e Maslow é que o primeiro somente enxergou as necessidades básicas como elemento motivacional, enquanto o segundo percebeu que o indivíduo não sente única e exclusivamente necessidade financeira.

Maslow apresentou uma teoria da motivação, segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e de influência,

numa pirâmide, em cuja base estão as necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas) e no topo, as necessidades mais elevadas (as necessidades de auto realização).

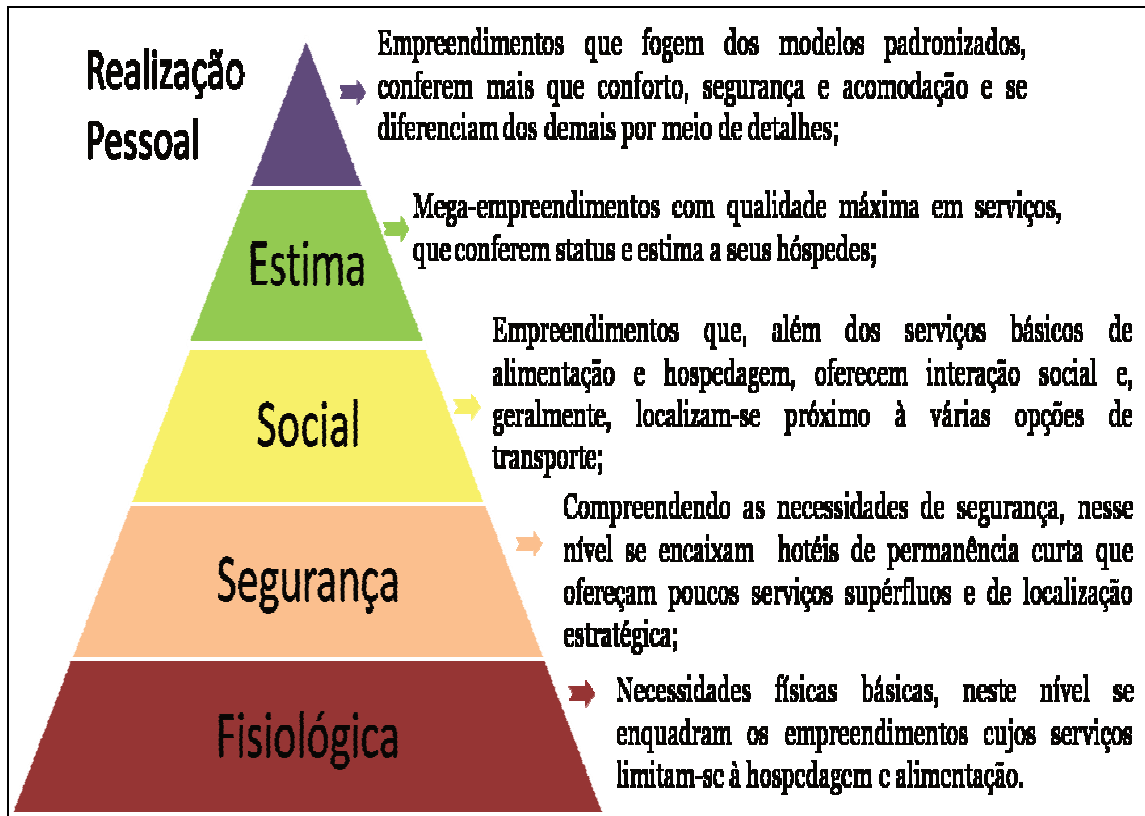


Figura 4 - Pirâmide das necessidades de Maslow
Fonte: Site <http://upload.wikimedia.org>

2.3.3 Teorias da expectativa e teoria da equidade

A teoria da expectativa relaciona desempenho com recompensa, acredita que se fizer algo será reconhecido se perceber que isso não vai ocorrer deixar de fazer determinada tarefa.

Segundo esta teoria, para promover um nível de desempenho satisfatório dos seus funcionários, os supervisores necessitam estar atentos ao que motiva cada um dos seus subordinados.

Os idealizadores desta teoria definiram quatro pressupostos sobre os comportamentos dos indivíduos nas organizações, sendo eles:

- a) o comportamento é motivado por uma combinação de fatores do indivíduo e do ambiente;
- b) os indivíduos tomam decisões conscientes sobre seu comportamento na organização;
- c) os indivíduos têm necessidades, desejos e objetivos diferentes;
- d) os indivíduos decidem entre alternativas de comportamentos baseadas em suas expectativas de que um determinado comportamento levará a um resultado desejado.

A teoria da Equidade tem como foco principal a recompensa em forma de dinheiro. As pessoas buscam constantemente comparar os seus esforços e o quanto ganham para realizá-los, com os esforços e recompensas dos seus colegas. Ao perceberem que não está havendo equidade nas recompensas recebidas, procuram adaptar-se ao esforço que os colegas estão despendendo. Por outro lado, as pessoas que se sentem mais recompensadas em relação às demais, também procuram se empenhar para justificar o que recebem.

A teoria da equidade só causa motivação se o funcionário perceber que está havendo senso de justiça em seu ambiente de trabalho, ou seja, todos que trabalham igualmente são recompensados iguais. Já se houver favoritismo os funcionários não se sentirão motivados.

2.3.4 Motivação interna

De acordo com Castro (2002), “o processo de motivação interna é individual e busca o ponto de equilíbrio entre a maximização do prazer e a minimização do desprazer, sendo gerenciado pela mente humana de forma complexa, envolvendo conexões entre o consciente e o inconsciente”.

Isso não significa que o ser humano não possa ser motivado. Muito pelo contrário, até os elos emocionais inconscientes podem ser trabalhados nos indivíduos para que a auto-estima seja maximizada, fazendo com que as pessoas gerem ações cada vez mais motivadoras. Há vários caminhos para que isso ocorra, dos quais se destaca a motivação externa como sendo uma das metodologias mais utilizadas para a motivação do eu de cada indivíduo (CASTRO, 2002).

2.4 BEM ESTAR NO TRABALHO

Instruir os funcionários sobre como alcançar o bem estar agrega muitos benefícios às empresas. Os colaboradores se sentem mais motivados, reconhece que a empresa está se preocupando, o que aumenta sua produtividade; há uma redução de custos com relação às doenças de trabalho; estreita-se o relacionamento interpessoal dentro da empresa, facilitando processos; os funcionários se sentem estimulados a buscar, em seguida, um maior aperfeiçoamento profissional, o que acaba revertendo numa equipe com melhor formação profissional.

Promover o bem-estar no local de trabalho pode ser uma decisão inteligente em qualquer circunstância, porém agora se tornou uma questão ainda mais urgente, pois, diante das crises, muitas organizações em todo o mundo buscaram manter sua competitividade e sobreviver com a redução de suas forças de trabalho e a simplicidade de suas operações. Conseqüentemente, os funcionários que permaneceram no emprego se sentem pressionados a preencher a lacuna e fazer mais com menos.

2.4.1 Os cinco maiores promotores de saúde e bem-estar

De todas as atitudes individuais que uma organização pode tomar, as cinco abaixo são as que mais podem contribuir para o bem-estar físico e psicológico dos funcionários:

- 1- Deixar que os funcionários estabeleçam um equilíbrio razoável entre trabalho e vida familiar;
- 2- Oferecer oportunidades de promoções e ocupação de cargos quando as posições se tornarem disponíveis;
- 3- Agir com eficácia na atração e preservação de talentos;
- 4- Assegurar que a organização participe ao apoio à sociedade;
- 5- Investir no aprendizado e no desenvolvimento das pessoas.

3 METODO

A presente pesquisa caracteriza-se como um “estudo de caso”, entendido por Richardson (1985) e Godoy (1995) como um tipo de pesquisa qualitativa, que tem por finalidade retratar uma unidade ou uma situação particular, analisando-a em profundidade, reunindo informações e detalhes, a fim de permitir a compreensão da totalidade da referida situação.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Quanto ao método, trata-se de uma pesquisa explicativa, cujo objetivo é esclarecer fatores que contribuem para a ocorrência de determinado fenômeno. Este tipo de pesquisa pressupõe uma pesquisa descritiva como base para suas explicações, descrevendo características de um fenômeno e estabelecendo correlações entre variáveis (VERGARA, 1997).

Será utilizado o método de pesquisa quantitativa através das entrevistas de desligamento dos funcionários no período de dezembro/2010 a maio/2011 a fim de identificar os motivos dos pedidos de demissões neste período.

3.2 UNIDADE - CASO

A pesquisa foco deste trabalho foi realizada na empresa LIMP Limpeza Ltda na unidade de Porto Alegre, no qual foram colhidas as informações sobre a quantidade e motivos dos pedidos de demissão contidos nas entrevistas de desligamento realizadas diretamente nas unidades pelas profissionais de técnica e segurança do trabalho.

A escolha deste tema foi devido à preocupação da Diretoria do Grupo STV com o alto índice de rotatividade, o que vem ocasionando uma queda na produtividade e refletindo no cancelamento de alguns contratos.

3.3 COLETA DE DADOS

Para coletar os dados foram utilizadas técnicas de entrevista com as profissionais de segurança do trabalho que aplicam o instrumento nos desligados, técnica de observação dos dados no perfil estatístico e análise individual das entrevistas de desligamento.

Chiavenato (2004) ressalta a importância destas entrevistas. Quando um trabalhador se desliga de uma organização, ele deve passar por uma entrevista de desligamento para deixar suas impressões quanto à organização, às políticas de gestão de pessoas e aos motivos de suas saídas. Essa entrevista pode ser realizada por seu superior imediato ou por algum profissional de Recursos Humanos. A partir das informações coletadas, a organização poderá ter subsídios para corrigir distorções, visando à melhoria do desempenho na organização.

A entrevistadora da Limp forneceu informações e permitiu o acesso às entrevistas de desligamento arquivadas no dossiê dos funcionários. Os dados no perfil estatístico são atualizados mensalmente na planilha de indicadores-rotatividade, onde são apontados os fatores relevantes da entrevista, como número de admissões, número de desligamentos e percentual de rotatividade no mês.

Os itens 2 e 3 da entrevista de desligamento (ANEXO 3) são os mais relevantes para esta pesquisa, pois tratam dos tipos e motivos dos desligamentos. Os itens que compõem os tipos de desligamentos são: Demissão sem justa causa; Demissão com justa causa; Demissão por término de contrato; Aposentadoria; Abandono de emprego; Pedido de demissão por término de contrato e Pedido de demissão.

Os itens que compõem os motivos de desligamento são:

1. Demissão: integridade; baixo desempenho; fatores econômicos; acordo para sair; acordo por promoção; acordo financeiro;
2. Pedido de demissão: Melhor oportunidade profissional; Ausência de condição de promoção; Particulares (saúde, viagem, família, etc.); Inaptidão ao trabalho (atividade, ambiente, deslocamento); Inaptidão na empresa (normas/disciplina); Insatisfação com a função; Insatisfação com o cliente (posto); Insatisfação com colegas; Insatisfação com chefia; Insatisfação com a empresa.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados de um estudo de caso, segundo Yin (1984), consiste da tabulação, exame ou por outro lado recombinação das evidências coletadas, para compreender, esclarecer, validar ou refutar os objetivos iniciais do estudo.

3.4.1 Análise da pesquisa quantitativa

Neste item apresentam-se os dados obtidos através das entrevistas de desligamento. As informações serão demonstradas com a ajuda de gráficos a fim de atender o objetivo específico, que é identificar os tipos de desligamentos e analisar os motivos das demissões por iniciativa dos funcionários. Portanto, a etapa quantitativa é aquela que visa mensurar os resultados obtidos na pesquisa exploratória. Inicialmente foram identificadas e tabuladas as quantidades de admitidos e demitidos no período de dezembro/2010 a maio/2011 da unidade Porto Alegre para obtenção dos dados e separação dos tipos de desligamentos a fim de calcular o índice de rotatividade, conforme abaixo.

	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABRIL	MAIO
Nº Admissões	9	14	7	7	17	3
Demissões	2	1	1	4	2	1
Pedido Demissão	12	9	6	10	11	9
Total						
Desligamentos	14	10	7	14	13	10
Acordo p/ Promoção	0	0	0	0	0	0
Nº Funcionários	189	193	193	186	190	183
Rotatividade	7,31	5,24	3,63	7,39	6,91	5,36

Quadro 3 – Cálculo do índice de rotatividade
Fonte: Elaborado pela autora (2011)

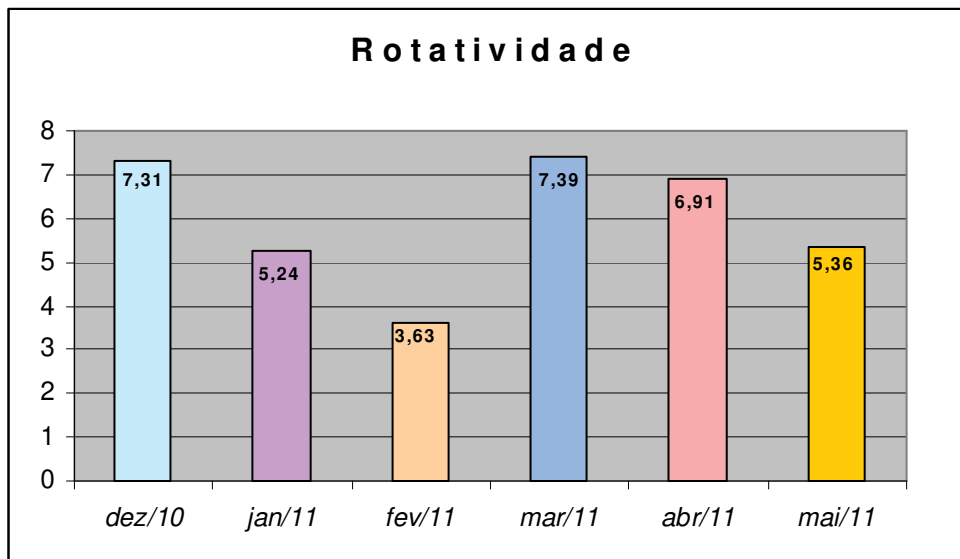


Gráfico 6 - Rotatividade
Fonte: Elaborado pela autora (2011)

Com base nos dados percebe-se que o índice de rotatividade mensal é superior a 5% no período pesquisado. Segundo especialistas de RH, se o turnover for superior a este percentual é sinal de que é preciso agir, pois representa um déficit na folha de pagamento. Além disso, é preciso analisar os motivos dos desligamentos a fim de reduzir este índice na intenção de reter os funcionários por mais tempo na organização.

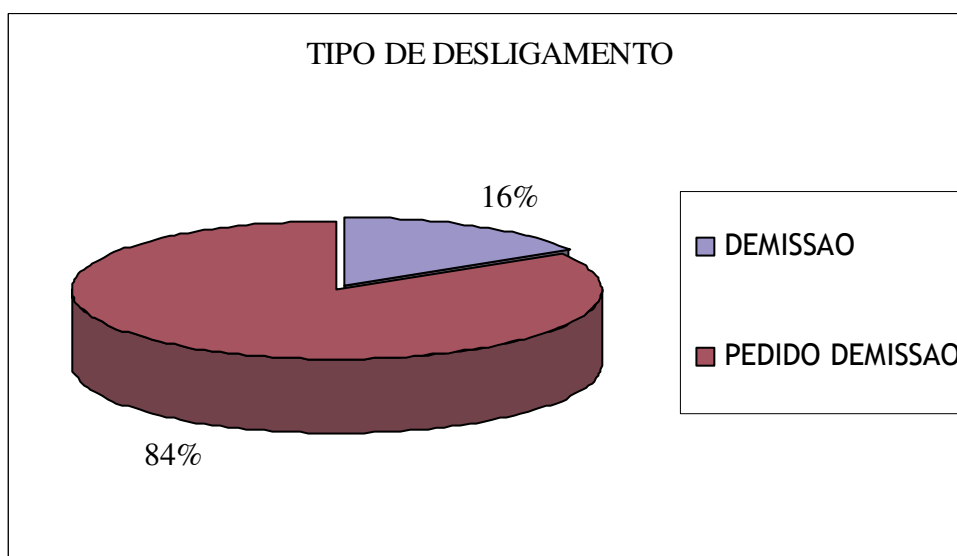


Gráfico 7 - Tipos de desligamento
Fonte: Elaborado pela autora (2011)

O gráfico 7 evidencia os tipos de desligamentos ocorrido no período, cujos dados foram extraídos das 68 entrevistas de desligamento pesquisadas.

Dos funcionários desligados neste período, 16% foram desligados por iniciativa da empresa, e 84% dos funcionários desligados pediram demissão.

3.4.2 Análise da pesquisa qualitativa

Neste item apresentam-se os dados obtidos por meio das entrevistas de desligamentos, analisados de forma separada a fim de obter os reais motivos dos pedidos de demissão.

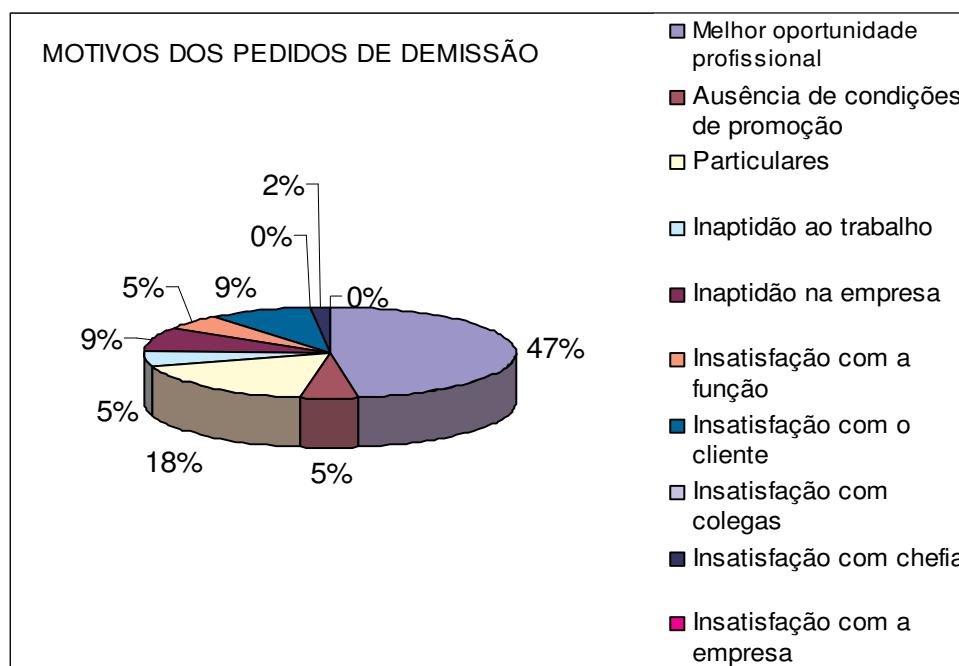


Gráfico 8 - Motivos dos pedidos de demissão
Fonte: Elaborado pela autora (2011)

Os motivos que levaram os funcionários a pedir demissão podem ser observados no gráfico 8. Observa-se que 47% dos desligamentos ocorreram por iniciativa dos funcionários em busca de melhor oportunidade profissional.

O segundo maior índice revelado nas entrevistas representa 18% dos desligamentos e apontam para motivos particulares, como: problemas de saúde, problemas com a família, problemas financeiros, viagens, etc.

A seguir os motivos de inaptidão na empresa e insatisfação com o cliente obtiveram o percentual de 9%.

Os motivos de insatisfação com a função, inaptidão ao trabalho e ausência de condições de promoção obtiveram o percentual de 3%.

Insatisfação com a chefia obteve o percentual de 2% e insatisfação com os colegas e com a empresa não foram pontuados.

3.5 LIMITAÇÕES

As dificuldades encontradas nesta pesquisa foram o acesso às entrevistas de desligamento, pois as mesmas encontravam-se nos dossiês dos funcionários desligados, dificultando o manuseio dos formulários.

4 PROPOSTA DE MELHORIA

Tendo em vista os resultados apontados na pesquisa e visando contribuir para a redução do turnover a fim de causar bem-estar e permitir que os funcionários subam ao topo da pirâmide de Maslow e satisfaçam suas necessidades mais elevadas, sugere-se:

Promover uma transformação sociocultural onde envolva um processo composto de três fases:

- 1) identificar os desafios socioculturais;
- 2) seleccionar os componentes envolvidos;
- 3) oferecer uma solução transformadora.

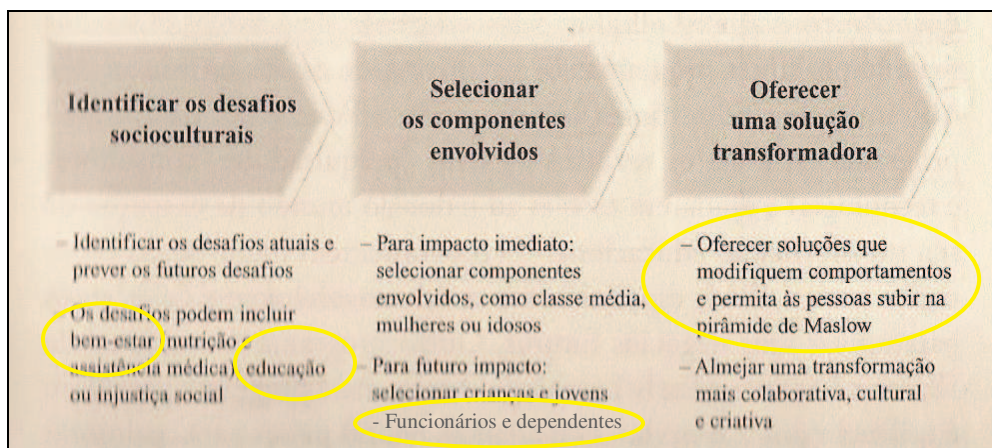


Figura 5 - Três fases da criação da Transformação Sociocultural
Fonte: Livro Marketing 3.0

Os desafios socioculturais identificados na figura 5 que serão propostos neste trabalho são: bem-estar e educação. Os componentes escolhidos que serão envolvidos e são: os funcionários e filhos (dependentes). A solução transformadora proposta será oferecer soluções que modifiquem comportamentos e permita às pessoas subir na pirâmide de Maslow.

Acredita-se que as ações a seguir possam oferecer soluções transformadoras a partir de sua implantação.

4.1 CRIAR A ASSOCIAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA LIMP

A idéia de criar uma associação tem por objetivo facilitar aos associados à participação nas ações que serão implementadas na empresa. Inicialmente consiste na atualização de cadastro dos funcionários e ficha de adesão à associação (APENDICE A). As atualizações destas informações servirão de base para a elaboração das carteirinhas dos sócios (APENDICE D) e das futuras ações que serão implantadas na empresa.

Quanto maior o número de adesões na associação, maior serão os benefícios oferecidos aos funcionários, pois a intenção não é causar a eles um endividamento e sim proporcionar um maior controle financeiro, através das facilidades de parcelamentos nas compras e empréstimos consignados com juros mais baixos. Assim, a associação servirá de apoio às necessidades dos funcionários, propondo conforto e segurança atingindo a realização pessoal evitando a busca por melhores oportunidades fora da empresa.

4.2 DEFINIR AGENTES DO BEM ESTAR

A definição dos agentes do bem-estar é importante para a organização. Estes profissionais serão o elo de comunicação entre empresa e funcionário, estarão focados nas ações dentro das unidades em que atuam, e serão responsáveis pelo acompanhamento e implantação das idéias sugeridas pelos funcionários nos postos de trabalho. Estes irão sinalizar as oportunidades de promoções disponíveis, na intenção de atrair e preservar as pessoas na empresa, além de possuir o grande desafio de criar uma conexão entre o trabalho que realizam com o futuro de prosperidade com que sonham. Acredita-se que os agentes do bem estar tem condições de ajudar os funcionários a construir uma ponte entre o presente e um futuro melhor. Ações como a divulgação de cursos profissionalizantes, ensino para jovens e adultos e vagas internas para menor aprendiz (filhos dos funcionários poderão ocupar estas vagas), serão umas de suas atribuições.

Matthew Kelly (2008) recomenda que a empresa deva ajudar seus funcionários a adquirir a habilidade de estabelecer metas e criar planejamentos estratégicos fazendo com que persigam seus sonhos pessoais. Eles levarão essa habilidade para o ambiente de trabalho com a maior alegria. A sede de conquistar metas e objetivos se torna insaciável, o desejo de

progredir se transforma na força que guia seu cotidiano. E tudo isso fluirá inevitavelmente para a atividade profissional que realizam o que motivará sua equipe e os seus negócios.

4.3 MONTAR BIBLIOTECA NA UNIDADE PORTO ALEGRE

Um dos desafios do diretor executivo do grupo STV é despertar nas pessoas o interesse pela leitura e auto-desenvolvimento dos funcionários. Sabe-se que a leitura é o caminho para o desenvolvimento, crescimento das pessoas e geração de novas idéias. Por esta razão sugere-se a criação da biblioteca, onde todos os associados poderão usufruir dos títulos disponíveis. Para facilitar as consultas, se propõe disponibilizar a relação dos livros também no site da empresa, onde poderá ser criado login de acesso para cada funcionário. A biblioteca causará impacto promovendo o bem estar na unidade, cujo foco é investir no aprendizado e no desenvolvimento das pessoas.

4.3.1 Doação dos livros

Sugere-se a solicitação de doação dos livros através de e-mail aos funcionários administrativos do grupo STV, onde serão explicados os objetivos a serem alcançados e importância da participação de todos no projeto.

As pessoas que doarem os livros colocarão na contra capa uma dedicatória (APENDICE E) relatando a importância desta leitura e o que mais destacou ao ler o livro. No final da dedicatória, este doador assinará e colocará o departamento em que trabalha no grupo STV.

4.3.2 Premiação aos doadores dos livros

Para que este projeto seja sustentável, ou seja, que as pessoas continuem doando os livros e mantendo a biblioteca com novos títulos, a idéia será premiar aquele que doar mais livros durante o ano. A premiação ocorrerá sempre em janeiro no ENCONTRÃO (festa anual dos funcionários) com a entrega de um livro com dedicatória do Diretor Executivo do Grupo

STV. Este formato de premiação servirá para reforçar o projeto, incentivar a participação de todos e reconhecimento daquele que mais doou livros durante o ano.

4.3.3 Controle de acesso à biblioteca

Os funcionários poderão retirar os livros através dos agentes do bem-estar na unidade e terão prazo estipulado para devolução dos mesmos. O acesso será através da carteira de sócio da associação dos funcionários da Limp.

4.4 DESENVOLVER AÇÕES VOLTADAS À EDUCAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS E SEUS DEPENDENTES

Segundo Matthew Kelly (2008), muitas pessoas fracassam não porque querem fracassar, mas porque não sabem como ser bem-sucedidas. Seja nos relacionamentos, seja nas finanças, elas desejam ter sucesso. Há duas coisas capazes de manter uma pessoa interessada em seu trabalho: a sensação de que ela está fazendo a diferença e o sentimento de que está progredindo.

4.4.1 Material escolar aos funcionários e dependentes

A Associação disponibilizará ao associado material escolar a preço de custo e parcelamento em folha de pagamento. Este material será dividido em kits: 1ª a 4ª série, 5ª a 8ª série e ensino médio. Os kits com os materiais ficarão disponibilizados na unidade para facilitar o acesso dos funcionários aos produtos. A preocupação com a educação dos filhos através desta ação pode refletir na redução da rotatividade, pois um dos motivos dos pedidos de demissão são problemas com a família. Sabe-se que quando as pessoas sentem que estão prosperando, elas não tendem a olhar em volta em busca de outro emprego.

4.4.2 Concurso de redação – dependentes dos funcionários

Com o intuito de incentivar os filhos dos funcionários a ler, a idéia é fazer um concurso de redação entre eles, por série escolar: 1ª a 4ª série, 5ª a 8ª série e ensino médio. O tema e os critérios serão estabelecidos próximo ao concurso, cuja data sugerida é 12 de outubro, dia das crianças. As pessoas que irão julgar as melhores redações serão os agentes do bem estar, gestor da unidade e Diretor executivo do grupo STV e a premiação do vencedor acontecerá em janeiro no ENCONTRÃO.

4.4.3 Cursos, escolas e universidades

Com a maioria dos funcionários no nível de escolaridade entre 5ª a 8ª série do ensino fundamental, este item sugere oportunizar aos funcionários e seus dependentes facilidades de ingresso junto a escolas (EJA), universidades e cursos tecnológicos com vantagens e descontos através da associação dos funcionários. O direcionamento da empresa pela busca de qualificação afetará a motivação interna das pessoas, causando impacto nos custos com faltas e substituições nos postos.

4.5 IMPLANTAR PROGRAMA DE SUGESTÕES

Este programa terá por objetivo melhorar o canal de comunicação com os funcionários, melhoria continua dos processos, aumento da qualidade percebida pelo cliente e promover a satisfação e bem estar dos funcionários.

A comunicação será feita com os efetivos de limpeza através de formulário impresso (APENDICE B) distribuído nas datas de entrega de cartão ponto na unidade. Os agentes do bem estar ficarão responsáveis por entregar a comunicação, fazer uma breve explanação sobre o programa e sanar as possíveis dúvidas.

As sugestões devem ser apontadas no formulário Sugira & Melhore (APENDICE C) e depositados na urna disponível na unidade. Mensalmente as sugestões serão avaliadas pelos agentes do bem estar e gestor da unidade. As sugestões aprovadas serão implantadas e os

funcionários mentores das idéias serão reconhecidos e premiados na festa anual da empresa (ENCONTRÃO). Todas as sugestões serão tabuladas, mesmo que não implantadas e ficarão disponibilizadas no quadro de gestão à vista da unidade para visualização de todos os funcionários.

Sugere-se analisar individualmente cada contrato de prestação de serviços e o funcionário em seu posto de trabalho, pois as pessoas não são iguais, merecendo tratamento diferenciado umas das outras. Propor para os clientes um repasse de cesta básica ou bônus alimentação como reconhecimento para aqueles funcionários que se destacam em suas atividades, pois fará diferença na sua vida deles e impactará motivacionalmente no ambiente de trabalho.

Através das sugestões propostas neste projeto, a empresa espera melhorar significativamente seus resultados, pois acredita no potencial de seus funcionários. As melhorias que trouxerem impacto econômico para a empresa serão compartilhadas com os funcionários através do pagamento de participação nos lucros.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As principais dificuldades enfrentadas pela empresa evidenciada neste trabalho são a escassez de mão de obra qualificada e a alta rotatividade dos funcionários. Ao mensurar o índice de rotatividade no período de dezembro/2010 à maio/2011 constatou-se um percentual mensal superior a 5% , o que levou a pesquisar quais os motivos dos desligamentos neste período.

Foram diagnosticados através das entrevistas de desligamentos os fatores que causaram mal estar nos funcionários levando-os a desligar-se da empresa espontaneamente. Ficou evidenciado que os principais motivos dos afastamentos foram: melhores oportunidades profissionais e problemas particulares, estes envolvendo família (filhos), saúde e problemas financeiros. É factível a importância das entrevistas de desligamento como forma de indicar os problemas vividos durante a permanência do funcionário na empresa, pois a partir destas evidências podem-se ter subsídios para corrigir as distorções e melhorar o desempenho da organização.

Uma das formas de reduzir o turnover proposta neste trabalho é promover uma transformação sociocultural, cujos desafios são o bem-estar e a educação, abrangendo funcionários e dependentes a fim de gerar envolvimento e mudança de comportamento, permitindo que subam na pirâmide de Maslow.

A proposta de melhoria evidencia a preocupação com o Bem estar dos funcionários através das ações que serão implantadas. Acredita-se que através da Associação dos funcionários e das ações propostas aos associados, a empresa possa oferecer um futuro melhor com oportunidades de crescimento pessoal e profissional.

É de extrema importância para a empresa que se definam os agentes do Bem Estar na unidade, pois estas pessoas estarão prontas a ouvir e orientar os funcionários no dia a dia e auxiliar nas sugestões.

A empresa deve continuar investindo em ações que causem impacto na rotina dos funcionários na empresa e nos postos de trabalho junto aos clientes, proporcionando assim uma maior valorização das pessoas e evitando que busquem novas oportunidades fora da empresa.

Para finalizar, é necessário lembrar que o conceito de Paz (2004) sobre o bem-estar leva em consideração uma relação de reciprocidade entre o indivíduo e a organização, sendo responsabilidade de ambos. Partindo deste pressuposto, os indicadores descritos neste

trabalho não são de responsabilidade única da organização, pois para o trabalhador julgar que possui bons relacionamentos em seu trabalho, é necessário que ele também se esforce neste sentido. Da mesma maneira, se ele sente que suas idéias são ouvidas, isto significa que ele buscou participar ativamente e compartilhar tais idéias.

Em suma, este trabalho sinaliza que a empresa deve continuar investindo nas pessoas através de suas ações e mostrar que o que motiva uma pessoa a ter um desempenho brilhante não é um aumento de salário ou uma promoção, mas certos gestos inesperados no dia-a-dia que demonstram o real reconhecimento por um trabalho bem feito.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Marcelo. **Os benefícios da motivação para funcionários e empresa**. Disponível em: <<http://www.catho.com.br/dicas-emprego/investir-na-qualidade-de-vida-do-funcionario-aumenta-a-produtividade-da-empresa/>>. Acesso em: 10 mai. 2011
- ANDERSON, Roner. **Os cinco promotores de saúde e bem-estar**. Disponível em: <<http://www.blogdoroner.com.br/?p=2278>>- Acesso em: 26 mai. 2011
- BARBOSA, Gabriela. **Pirâmide das necessidades de Maslow**. Disponível em: <<http://ascoresdonossopensamento.blogspot.com/2011/06/teorias-motivacionais.html>>- Acesso em: 26 mai. 2011
- BRANDALISE, Scheia; VICENTE, Eliziano. **Rotatividade de pessoal**. Disponível em: <http://www.unoescjba.edu.br/extensao/eventos/enepo/trabalhos/rotatividade_pessoal.pdf>. Acesso em: 24 mai 2011.
- CASTRO, Alfredo Pires de C. **Manual de gestão de pessoas e equipes: Estratégias e tendências**. São Paulo: Gente, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- FAVA, Luiz Roberto. **Absenteísmo e Presenteísmo**. Disponível em: <http://www.ogerente.com.br/novo/colunas_ler.php?canal=6&canallocal=53&canalsub2=177&id=839> – Acesso em: 24 mai. 2011
- GODOY, Arilda Schmidt. *Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas possibilidades*. Revista de Administração de Empresas. São Paulo v. 35, n. 2, p. 57 - 63; n.3, p. 20 - 29; n.4, p. 65 - 71 mar/ag.1995.
- HOSFMEISTER, Ronaldo. **Bem Estar nas empresas**. Disponível em: <http://www.diferencialbr.com.br/bem_estar_nas_empresas.html> Acesso em: 26 mai. 2011
- KELLY, Matthew. **O administrador de sonhos**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.
- KIRIA, Rebeca. **Investir no bem estar do funcionário reduz turnover**. Disponível em: <<http://revistavarejo.com/noticias/detalhes.asp?op=8&id>> Acesso em: 04 abr. 2011

KOTLER, Philip; HERMAWAN KARTAJAYA, IWAN SETIAWAN. **Marketing 3.0**. 9 ed. São Paulo: Elsevier Editora, 2010

Yin, R. **Estudo de caso**:. Design e métodos. 2 ed. Beverly Hills, CA: Sage Publicação(1994)

PAZ, M.G.T. **Poder e saúde organizacional**. In: TAMAYO, A. (Org.). Cultura e saúde nas organizações. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 127-154

RICHARDSON, R. et al. **Pesquisa social; método e técnica**. São Paulo: Atlas, 1985.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

ANEXO A – Declaração de treinamento**DECLARAÇÃO**

Declaro para os devidos fins que recebi treinamento de uso, guarda e conservação de Equipamento de proteção individual – EPI, dentre eles:

Protetor auricular:

- Agente ruído. Risco de perda auditiva.

Luvas:

- Agente umidade, produtos químicos, risco de doenças de pele e câncer.

Óculos de proteção:

-Agente: Produtos químicos. Risco de lesão nos olhos.

Reconheço a importância do uso dos EPI's e comprometo-me a utilizá-los no decorrer das minhas atividades laborais conforme a orientação da chefia imediata e da segurança do trabalho e de acordo com a lei 6514 de 22 de dezembro de 1977. Estou ciente de que a não observância deste item, é passível de sanção disciplinar conforme segue abaixo:

- a) Primeira vez, advertência verbal;
- b) Segunda vez, advertência por escrito;
- c) Terceira vez, suspensão de suas atividades por dois dias, sem remuneração;
- d) Quarta vez, demissão por justa causa.

Nome do empregado: _____.

Assinatura: _____.

Local e data: _____.

ANEXO C – Entrevista de desligamento



Orientações para preenchimento:

- Letra legível
- Preencher a caneta

ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO:

1. Dados do Funcionário:

Nome: _____ Idade.: _____ Signo: _____
 Sexo: _____ Cargo: _____ Matrícula: _____
 Data de Admissão: _____ Data da Demissão: _____ Tempo de Serviço: _____
 Divisão: _____ Unidade: _____ Líder: _____
 Postos de Trabalho: _____

2. Do tipo de desligamento:

() Demissão s/ justa causa () Demissão com justa causa () Demissão por término de contrato
 () Pedido de demissão () Pedido de demissão por término de contrato () Aposentadoria
 () Abandono de emprego

3. Motivo de desligamento:

Demissão: () Integridade () Baixo desempenho () Fatores econômicos () Acordo para sair
 () Acordo por promoção () Acordo financeiro

Pedido de demissão: () Melhor oportunidade profissional () Ausência de condições de promoção
 () Particulares (saúde, família, viagem, etc) () Inaptidão ao trabalho (atividade, ambiente, deslocamento)
 () Inaptidão na empresa (normas/disciplina) () Insatisfação com a função
 () Insatisfação com o cliente (posto) () Insatisfação com colegas () Insatisfação com chefia
 () Insatisfação com a empresa

Por quê?

4. Da empresa:

Quanto ao plano de benefícios da empresa (salário, carga horária, assistência médica e odontológica, etc...) estes se concretizaram de maneira eficiente? Nota de 1 a 5 (_____) Justifique:

5. Do local de trabalho:

a. Descrição das Atividades:

b. Possuía Instrução de Trabalho (normas operacionais de atuação)? () Sim () Não

c. Havia equipamentos e materiais necessários para o desempenho da função? () Sim () Não

d. Você recebeu treinamento(s) () Sim () Não Nota de 1 a 5 (_____) Justifique:

e. Condições do posto de trabalho (refeição e sanitárias)

6. Da subordinação:

a. Você recebia acompanhamento e orientação: () Sim () Não De quem?

b. Havia oportunidade para apresentar sugestões de melhoria? () Nunca () Às vezes () Sempre

c. Você possuía metas trimestrais? () Sim () Não

d. Recebia avaliações/feedback sobre a qualidade de seu trabalho?

() Sim () Não Freqüência: _____

e. Como era o relacionamento com seu superior? Nota de 1 a 5 (_____) *Se mais de um, listar todos*.

Justifique: _____


7. Comentários (algo a acrescentar):

Hora de Início da Entrevista: _____ Hora do término da entrevista: _____

Porto Alegre, _____ de _____ de 2011.

Nome e assinatura do responsável pela entrevista

APENDICE A - Ficha de adesão à associação

Atualização de cadastro - ASSOCIAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS			
NOME: _____			
NASC.: _____ SEXO: MASC. () FEM. ()			
EST. CIVIL: _____		ESCOLARIDADE: _____	
TEL: _____			
CÔNJUGE: _____			
MATRÍCULA: _____			
DEPENDENTES:			
NOME: _____	NASC. _____	SEXO: _____	SÉRIE: _____
NOME: _____	NASC. _____	SEXO: _____	SÉRIE: _____
NOME: _____	NASC. _____	SEXO: _____	SÉRIE: _____
Ficha de Adesão			
<p>Eu _____ autorizo a LIMP Limpeza e Serviços o desconto de R\$ 1,00 (Um real) mensais em folha de pagamento referente a mensalidade da associação dos funcionários.</p>			
Data: ____/____/____			
Assinatura: _____			

APENDICE B - Carta de apresentação do programa sugestões aos funcionários

STV SEGURANÇA É A LÍDER EM PREFERÊNCIA NO RS



Tão importante quanto Proteger a Vida e o Patrimônio de nossos Clientes é sermos considerados a marca Líder em Preferência pelos gaúchos.

Com 24 anos de história, a STV Segurança se orgulha de ser a preferida na categoria empresa de vigilância / segurança, segundo pesquisa Marcas de Quem Decide, e dedica a você essa conquista.

Foi graças ao seu profissionalismo, dedicação e capacidade de atender aos nossos clientes com qualidade e de forma personalizada que chegamos onde estamos hoje. Muito obrigado!



Sua sugestão é muito importante para nós, por isso estamos criando o PROGRAMA DE SUGESTÃO DE MELHORIAS. Com esse programa você terá a oportunidade de ser ouvido e com isso melhorar ainda mais a qualidade dos nossos Serviços.

Como funciona:
Ficará disponível na sua Unidade uma 'caixa de sugestões' na qual, a qualquer momento você poderá deixar sua sugestão de melhoria.
Além disso, haverá um agente do bem estar na unidade, que será responsável pelo acompanhamento e implantação das idéias.

Participe, dê sua sugestão!

Vamos tornar nossos serviços excelentes.




APENDICE D – Carteira de sócio da associação

ASSOCIAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS 

FOTO

NOME

MATRICULA

DATA DE NASCIMENTO

IDENTIDADE

ADMISSÃO

APENDICE E – Folha Para Dedicatória nos Livros



DATA

DEDICATÓRIA

NOME

SETOR

CARGO

The form is enclosed in a rectangular border. It features a logo in the top left, a date field in the top right, a large central box for the dedication, and three fields for name, sector, and position at the bottom.