



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**Como os empregados da rede de pizzarias
Parmê percebem o gerenciamento de
pessoas no seu dia a dia?**

GABRIEL OLIVEIRA PAIXÃO RODRIGUES DA SILVA

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

IAG

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, Novembro de 2016

Gabriel Oliveira Paixão Rodrigues da Silva

**Como os empregados da rede de pizzarias Parmê
percebem o gerenciamento de pessoas no seu dia a dia?**

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientadora: Andrea Bittencourt

Rio de Janeiro; Dezembro 2016

Resumo

SILVA, Gabriel; Andrea Bittencourt. Como os empregados da rede de pizzarias Parmê percebem o gerenciamento de pessoas no seu dia a dia?, 2016 Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O presente estudo busca o entendimento de como a gestão de pessoas é percebida pelos empregados da empresa Parmê. A partir desta questão será analisado através de questionários e entrevistas se as práticas são percebidas e as contrapartidas que elas podem causar, se todas as decisões tomadas em âmbito estratégico são acatadas no cotidiano e como essa percepção pode afetar no serviço final entregue por essa rede. Então se espera que a partir desse trabalho outros estudos, na área de administração de restaurantes, possam elucidar essa questão da percepção, dando seguimento com este para uma esfera nacional ou talvez para outras cidades turísticas fora do país.

Palavras-chave: Restaurantes; Treinamento; Seleção; Recrutamento; Rotatividade; Gerenciamento de pessoas.

Abstract

Silva, Gabriel; Andrea Bittencourt. How people resources management impacts on the Turnover of the bars and restaurants companies in Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2016. 50 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The study in the next few pages, talks about the understanding how the Turnover on the bar and restaurants área suffers impacts by the human resources management. This question is going to be analysed throug some questionaries and interviews if this manegement are effective, if all decisions that going to be token in the strategy really happens in the restaurants and how this Turnover affects the final servisse. Is expected that this study another studies, in the business segment in the área colud clarify this question about turnover, and after the conclusion is expected that another studies gonna be done in Brasil and out of the country.

Key-words: Restaurants; Bars; Human; Resources; Turnover.

AGRADECIMENTOS

Em toda a minha formação tanto acadêmica quanto pessoal, minha trajetória foi marcada por pessoas especiais, gostaria de agradecer primeiramente aos meus pais Fernando Rodrigues e Sheila Paixão. Meu pai sempre foi meu maior exemplo e principal inspiração para escolher esse curso e essa carreira, por se tratar de um exemplo como pai amoroso e carinhoso e administrador excepcional sendo um exemplo que sempre buscarei me espelhar. Minha mãe tanto na formação do meu caráter como na acadêmica sempre esteve ao meu lado dando total apoio e amor incondicional, sendo determinante no que sou hoje, educando com sua didática incrível, também sendo grande exemplo para mim. Sem ambos nada seria.

Gostaria de agradecer também a toda minha família, todos os meus avós sempre presentes com ensinamentos e carinho que moldaram meu caráter e me ensinaram muito. As minhas tias Shirley, Rita, Márcia e a minha madrinha Vera que sempre foram segundas mães para mim às quais ajudaram muito em todos os momentos desde a infância até hoje com muito amor e carinho. Ao meu padrinho Amaro que com sua calma e sabedoria me ajudou a seguir um caminho mais sereno e às minhas primas que mesmo distante sempre me apoiaram.

Meus irmãos Leonardo, Vinicius, Felipe e Jorge, sempre ao meu lado de forma inseparável sendo fies e leais, sempre me ajudaram muito nos momentos mais difíceis até mesmo quando nem eu mesmo acreditava em mim.

Ao longo da minha jornada, grandes amigos foram feitos, suas visões de mundo dicas e conselhos sempre me ajudaram em diferentes áreas, gostaria de agradecer á meus amigos da vida de longa data: Alison Batista, Bruno Muniz, Daniel Merenlender, Fabio Thiele, Fernando Motta, Flavio Costa, Guilherme Portugal, Guilherme Nagem, Igor Moitinho, José Binnios Matheus Laveglia, Norton Vieira, Pedro Mello, Tales Braga, Victor Thiele e Victor Hugo. Também a meus queridos amigos formados na PUC: Bernardo Ferreira, Bruno Cesar e Nathan Mauricio. Deixo minha gratidão a Isabella Brum minha companheira de longa data que durante grande parte da minha formação acadêmica, esteve ao meu lado em momentos difíceis sempre com carinho e amor.

Meus inestimáveis agradecimentos a minha sempre solícita e brilhante orientadora a professora Andrea Bittencourt sem a qual esse trabalho nunca seria uma realidade, assim como a todo corpo docente e a instituição da PUC Rio.

Além de minha orientadora gostaria de agradecer a Geise Tecla e Denise Viggiani, que sempre me ajudaram com bibliografias e opiniões muito construtivas para o desenvolvimento desse estudo, sendo uma espécie de coorientadoras

E por fim á gestora Vera Lucia que foi solicita em abrir informações de seus estabelecimentos para a realização desse estudo e a toda as equipes das empresas Parmê e Papizzo que contribuíram muito para a obtenção de dados e resultados desse estudo.

SUMÁRIO

1 O TEMA E O PROBLEMA DE ESTUDO	1
1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo	1
1.2. Objetivo do estudo	2
1.3. Objetivos intermediários do estudo	2
1.4. Delimitação e foco do estudo	3
1.5. Justificativa e relevância do estudo	3
2 REVISÃO DA LITERATURA	5
2.1 Planejamento de recursos humanos	5
2.2 Instrumentalização de recursos humanos	7
2.2.1 Homogeneidade cultural	8
2.2.2 Heterogeneidade cultural	11
2.3 Recrutamento e seleção	13
2.3.1 Competência	14
2.4 Treinamento empresarial	14
2.4.1 Avaliação de desempenho	16
2.5 Cargos e Salários	17
2.5.1 Remuneração variável	20
2.5.2 Turnover	22
2.5.3 Entrevista de desligamento	23
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DE COLETA E DE ANÁLISE DE DADOS DO ESTUDO	25
3.1 Etapas de coleta de dados	25
3.2 Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo	26
3.3 Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo	26
3.3 Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo	27
3.4 Limitações do Estudo	27
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	28

4.1 Análise da entrevista da gestora de recursos humanos	28
4.2 Análise das entrevistas dos gerentes de restaurantes	29
4.3 Perfil empregados de salão e cozinha	30
4.4 Análise dos questionários	31
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA NOVOS ESTUDOS	38
5.1 Sugestões e recomendações para novos estudos	39
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	41
ANEXO I	43
ANEXO II	44
ANEXO III	45
ANEXO IV	47
Anexo V	57

1 O TEMA E O PROBLEMA DE ESTUDO

Esse capítulo se importa com a apresentação do tema que se pretende desenvolver e do problema de estudo.

Assim, apresenta-se o problema que suscitou a proposta de investigação e respectivos objetivos de pesquisa. Na sequência, são indicadas as suposições e as hipóteses do estudo e se informa a relevância e justificativa do mesmo, bem como a sua delimitação e foco.

1.1.Introdução ao tema e ao problema do estudo

O setor de bares e restaurantes, no Brasil é representado pela ABRASEL (Associação brasileira de Bares e restaurantes), pela ABIA (associação brasileira das indústrias de alimentação), pelo SindRio (sindicato de hotéis bares e restaurantes) no Rio de Janeiro e pela ABF (associação brasileira de franchising) quando o restaurante assume o modelo de franquias.

Segundo dados da ABRASEL (2010), o setor de alimentação fora de casa vem tendo grande expansão, se expande anualmente em 10%, gerando 450.000 empregos ao ano, aonde garçons tem 250.000 vagas representando mais da metade destas vagas. Ainda de acordo com dados da pesquisa, o setor de bares e restaurantes representa 2,7% do PIB brasileiro.

Será analisada a rede Parmê, uma rede de restaurantes que possui 31 lojas próprias, com seu maior foco na área de pizzas, buffets e rodízios, está no mercado desde 1972, possui também uma planta fabril, somando lojas e fábrica, a rede possui cerca de 2.000 empregados.

A gestão de pessoas mais profissionalizada dessa empresa pode gerar mudanças no dia a dia dos empregados, já que estes estavam acostumados a outros modos de processos, sendo que essa profissionalização não necessariamente será percebida e/ou bem recebida dentro das lojas, podendo assim influenciar em fatores como: satisfação, motivação, cultura e rotatividade.

Pode-se perceber, através de plataformas virtuais de reclamações, como as redes sociais e *sites* como o *reclameaqui.com.br*, a insatisfação do cliente com o serviço prestado, tal qual a insatisfação do empregador com questões de atendimentos prestados pelos empregados, enquanto esses por sua vez, não se sentem motivados, muitas vezes sem uma expectativa de crescimento, não

percebem um viés de melhora com os processos de gerenciamento de pessoas.

Essa não percepção, pode ter inúmeros sintomas como já relatado a cima, como por exemplo o *Turnover*, que segundo dados da DIEESE (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Econômicos Sócio Econômicos) de 2012, o setor do comércio tinha rotatividade de 41,4% configurando assim a maior taxa do setor terciário no país. A partir desses problemas apresentados, o trabalho buscará responder a seguinte questão: Como os empregados da rede de pizzarias Parmê percebem o gerenciamento de pessoas no seu dia a dia?

1.2.Objetivo do estudo

O Objetivo central da pesquisa é analisar como os empregados mais operacionais percebem no dia a dia a presença da gestão de recursos humanos, se a acham adequada, se percebem a melhora do clima na organização ou até mesmo se estimula uma certa visibilidade de futuro para o desenvolvimento de carreira.

1.3.Objetivos intermediários do estudo

Para se atingir o objetivo final da pesquisa, alguns fatores serão determinantes na conclusão, estes serão expostos a seguir:

Identificar quais são as práticas mais comuns no processo de recrutamento, seleção e treinamento da empresa; identificando o que parece ser uma boa pratica e o que parece estar errado ao longo deste processo.

Investigar se os empregados da empresa pesquisadas, dão o devido valor à área de recursos humanos e se o que é estabelecido por esta em esferas estratégicas é empregado no cotidiano das áreas operacionais.

Relacionar como alguns processos de gerenciamento de pessoas influenciam os empregados mais operacionais da empresa pesquisada.

1.4. Delimitação e foco do estudo

Neste estudo busca-se focar na percepção dos empregados operacionais da empresa Parmê e como o treinamento, recrutamento, seleção, salários, planos de carreiras e *Turnover* são percebidos pelos empregados.

Estes fatores da área organizacional costumam ter certa ligação, porém nem sempre são os fatores determinantes, outras variáveis como economia e assistencialismo também podem ter grande poder sobre o gerenciamento de pessoas. Porém o foco neste estudo é apenas avaliar a influência de processos internos.

Não obstante, o gerenciamento de pessoas, é o principal responsável, por focar nessas práticas e tentar implementá-las, seja através de processo de recrutamento e seleção de pessoas que vem de fora da organização, tal qual pelos treinamentos dados tanto para novatos como para veteranos da empresa, seja na elaboração de um plano de carreiras ou até mesmo no equilíbrio da distribuição de salários variáveis.

O foco deste estudo é perceber nessa empresa, como cada um dos seus processos de gerenciamento de pessoas influencia na sua cultura e entender o que os empregados pensam disto.

Busca-se por sua vez entender também como os líderes de cada loja implementam as políticas propostas pela área de gerenciamento de pessoas, para assim, analisar através de um dado como por exemplo: o *Turnover* ou pela análise de questionários dos seus empregados, se a boa relação e o comprimento das políticas de recursos humanos, melhoram o dia a dia dessas lojas.

1.5. Justificativa e relevância do estudo

Neste estudo prático, as informações adquiridas podem ser ferramentas para que cada gestor de pessoas deste setor reveja e pondere suas atuais práticas, para assim tornar cada vez mais perceptível para seus empregados que as práticas de gerenciamento de pessoas quando bem alinhadas podem ser de grande valia para todos dentro da organização.

Este estudo também pode contribuir como uma forma de *Feedback* para os *Stakeholders* internos das empresas, mostrando-lhes o valor do seu trabalho e da sua opinião para o funcionamento da empresa como um todo e mostrando

que podem ajudar na elaboração de treinamentos ou mesmo no recrutamento e seleção através de indicações de pessoas nas quais estes creem assimilar à cultura da empresa.

Por fim, em cunho acadêmico este estudo poderá apontar para um aprofundamento de outros pesquisadores, para questões como estas em campo mais amplo, como os processos de gerenciamento de pessoas influencia na capacidade da organização captar e reter talentos necessários para o cumprimento dos seus objetivos organizacionais.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Nesta parte do estudo serão revisados conceitos a partir de autores específicos, que buscam embasar mais profundamente as áreas que serão exploradas neste estudo.

Se objetiva através desta revisão entender mais sobre os assuntos que serão à base deste estudo: instrumentalização dos recursos humanos, recrutamento e seleção, treinamento; motivação e satisfação no ambiente de trabalho.

Na primeira delas busca-se o entendimento de que todas as áreas estratégicas de uma organização necessitam de um planejamento estratégico incluindo a área de gestão de pessoas. Para uma análise posterior, no segundo tópico, de que a gerência de recursos humanos pode ser algo mais instrumentalizado e com objetivos bem definidos organizacionalmente ou algo subjetivo que varia de acordo com cada indivíduo.

No terceiro tópico, serão revisadas algumas técnicas de recrutamento e seleção, vendo as formas diferentes de como se fazer esta triagem e escolha de pessoas a atuarem no contexto organizacional, através da associação do perfil do candidato com o perfil da empresa e também de acordo com as suas competências.

A quarta parte será aprofundada em técnicas de treinamento, que possam ser usadas para a manutenção da cultura organizacional da organização, as principais práticas adotadas em empresas do mesmo ou diferentes setores e a análise do desempenho dos diferentes empregados.

Finalizando, serão verificadas questões ligadas a cargos e salários, como um plano desses pode melhorar alguns índices na empresa, também serão abordadas as questões de remuneração variável que complementa a parte de cargos e salários, além do estudo do *Turnover* e do *feedback* da entrevista de desligamento para controle do mesmo.

2.1 Planejamento de recursos humanos

Como em qualquer outra área estratégica das organizações a área de recursos humanos também necessita de um planejamento, com suas particularidades logicamente, mas sempre alinhado com os objetivos e metas

das organizações, para que todas as áreas trabalhem em sintonia sistêmica, buscando sempre o crescimento na mesma direção.

O planejamento consiste no estabelecimento de objetivos e na análise de resultado das ações tomadas em busca desses, sendo os resultados normalmente mensurados a partir de indicadores estipulados pela organização. Outro fator muito importante é que todas as ações sejam realizadas dentro de um orçamento pré-estabelecido pela organização, o que também pode servir para uma mensuração posterior, já que são envolvidos custos.

O planejamento consome tempo, dinheiro e não é totalmente seguro. Raramente, ele oferece previsões muito acuradas ou garante as escolhas certas. Os planos são frequentemente vistos pelos empresários e executivos de forma desconectada de sua realidade e inúteis para auxiliá-los a tomar decisões mais eficazes. Geralmente são considerados muito irrealistas. Por que então as organizações fariam o planejamento de recursos humanos? (MILKOVICH;BOUDRAU, 2000, p.133)

Diferentemente de áreas mais ligadas a números como a financeira e o *marketing*, a mensuração do resultado da área de recursos humanos é um pouco mais complicada, por muitas das ações não serem revertidas meramente em números ou demandarem um tempo maior para serem refletidas em resultado numérico.

O planejamento deve estar sempre alinhado à estratégia das organizações, para que as forças sejam otimizadas, gerando assim uma resultante na qual tentará da forma mais contundente alcançar todos os objetivos, então é de responsabilidade do gestor da área de recursos humanos que essa seja bem interligada com o planejamento proposto a posteriori, ou seja, ter definido bem os objetivos das áreas e da organização como um todo.

As pesquisas sugerem que é difícil encontrar relação entre uma atividade qualquer de RH e os resultados financeiros da organização. Por exemplo, as organizações que baseiam seu sistema de remuneração na avaliação do desempenho não têm, necessariamente, um sucesso maior do que aquelas que não o fazem, e as empresas que selecionam seus quadros com muito cuidado não são, em princípio, mais bem sucedidas que as demais. (MILKOVICH;BOUDRAU, 2000, p.135).

Em suma, o planejamento estratégico de recursos humanos funciona como qualquer outro planejamento de qualquer outra área, nos quais são alocados recursos, visando uma melhora para se alcançar um objetivo, diante do que já fora proposto pela organização em seus objetivos estratégicos, sem esquecer de

avaliar todos esses esforços ao final, para saber quais objetivos foram alcançados, quais não foram e a razão de não terem sido.

Embora o planejamento, a fixação de objetivos e a avaliação sejam essenciais para uma administração eficaz de RH, a avaliação nem sempre é sistemática nem extensiva. Algumas razões para isto podem ser: (1) medo de que os resultados da avaliação venham a revelar problemas; (2) propósitos pouco claros para a avaliação; (3) dificuldades e custos da mensuração; (4) falta de acordo no nível da análise; e (5) falta de estrutura para o entendimento da avaliação. Essas razões pedem atenção mais cuidadosa e metas mais específicas para o planejamento. (MILKOVICH;BOUDRAU, 2000, p.155).

2.2 Instrumentalização de recursos humanos

Com o passar do tempo e a profissionalização das organizações, existiram algumas modificações de paradigmas, de acordo com culturas e conjunturas e muitas abordagens recebem críticas, que podem gerar outras abordagens.

No caso da instrumentalização dos recursos não foi diferente, existia uma corrente de pensadores que focavam na instrumentalização, achando que uma forma de tornar o indivíduo como uma ferramenta de fato seria uma boa forma de compartilhar conhecimentos e boas práticas dentro das empresas

Posteriormente, alguns autores como Davel e Vergara (2001), foram contra esse tipo de abordagem, por acreditarem que os indivíduos não são meros instrumentos, são objetos cercados de questões subjetivas, que acabam por torna-los indivíduos mais complexos do que meros instrumentos

Ao discutir o tema criticam-se abordagens voltadas para a integração Organizacional, relacionadas com a corrente denominada 'Cultura Corporativa'. Os representantes dessa corrente, autores como Deal e Kennedy (1982), Schein (1985), Ouchi (1986), Pascale e Athos (1986), Peters e Waterman (1986) defendem a instrumentalização da construção de significados compartilhados pelos atores de uma organização. Para esses autores, sua proposta seria alcançada pela atuação das políticas de RH junto aos membros organizacionais e na seleção e socialização de novos membros. Elas comporiam os instrumentos responsáveis pela viabilização da transmissão de soluções bem-sucedidas e pela construção das bases dos compartilhamentos sobre o que é certo ou errado na organização (Schein, 1985). Outros autores, como Davel e Vergara (2001), opõem-se à idéia de instrumentalizar o indivíduo pela gestão de pessoas. Tais autores reconhecem a complexidade das dimensões subjetivas envolvidas nas relações

humanas em organizações e vêem nelas a possível composição de um diferencial. Por essa razão, as práticas de gestão de pessoas não deveriam buscar a eliminação, mas a mediação de contradições e paradoxos das relações de trabalho. Isso faz com que se reconheça o papel de reconstrutor social do ator organizacional. (SILVA; JUNQUILHO; CARRIERI, 2008, p. 13)

A partir do fragmento acima, fica fácil perceber a divergência de pensamentos de correntes, nos anos 80, o período onde a geração X está no mercado de trabalho, uma geração marcada pela não lealdade à sua organização.

Segundo Conger (1998) é uma geração que usufrui de suas experiências no mercado para si e não para a empresa que está inserida, ou seja, as empresas buscam menor apego ao empregado para prevenir-se dessa rotatividade e parecem ter encontrado na instrumentalização da gestão de pessoas uma boa resposta a isto. Desta forma, buscam homogeneização das áreas operacionais, impondo uma cultura mais forte, tornando mais fácil o controle da sua área operacional.

Já outra corrente prega essa diferença dos indivíduos, mostrando que a gestão de pessoas não tem essa questão tão objetiva e sim se trata de algo mais complexo, característica da geração Y no mercado de trabalho, início do século XXI, para Tapscott (2010, p.16) a cultura está sendo mudada de uma cultura de controle, para uma cultura de captação e retenção. Ou seja, é percebido uma maior independência da individualidade e autonomia do colaborador na escolha de pertencer a uma organização.

2.2.1 Homogeneidade cultural

O embrião da questão de homogeneidade cultural que dialoga diretamente com a instrumentalização dos recursos humanos e que mais tarde foi criticado pela corrente da heterogeneidade cultural deu-se através de Deal e Kennedy (1982, p.5), estes autores buscam uma espécie de integração geral da cultura organizacional através de: ritos, heróis, valores, histórias que compõem a cultura de cada organização, tornando-a homogênea. Creem estes autores que com esta homogeneidade a cultura será forte e concisa, isso será ainda mais reiterado pelo modelo de 7s da McKinsey de Peters e Waterman.

Peters e Waterman em conjunto com a McKinsey elaboraram um modelo contendo 7 variáveis, separadas em *softs* e *hards*, aonde se mostra como

vantajoso essa homogeneidade cultural, criando assim a cultura corporativista. Nesse modelo pode-se perceber que as variáveis *hard* em grande parte analisam integrações entre áreas mais ao topo da pirâmide, áreas de cunho estratégico, partindo da parte mais alta da hierarquia empresarial, estas variáveis são: Estrutura, sistemas e estratégia.

A estrutura organizacional na época da formulação da teoria dos 7s de Peters e Waterman (1986), demonstram que as empresas buscavam uma maior descentralização, tentavam mudar a forma de como eram divididas áreas e tarefas, podendo ser por: produto, geograficamente, função e unidade de negócios. Porém, surge como forma possivelmente mais flexível a estrutura matricial, uma estrutura mais flexível, aonde se visualiza o que ocorre atualmente nas organizações. Todas as áreas das organizações são interligadas e todas trabalham de acordo com um objetivo comum à organização em geral.

Contudo para Peters e Waterman (1986) essa estrutura é simplória, segundo estes ela não consegue cobrir o panorama das variações externas. Com isso a empresa deveria delegar da forma que acha melhor a sua estrutura, delegando ao máximo sem deixar centralizada em um ou alguns poucos indivíduos, fazendo assim com que a tomada de decisão e as principais ações não fiquem focadas apenas nas áreas mais estratégicas das empresas, dando certa autonomia aos trabalhadores em posições mais básicas da hierarquia organizacional.

A estratégia é a outra variável *hard*, ela busca complementar a estrutura, pois como já explicitado anteriormente, para Peters e Waterman (1986) a estrutura por si só é insuficiente. A estratégia é a forma mais eficaz de se conseguir implementar uma descentralização do poder, sem ela a estrutura não consegue desempenhar as ordens incumbidas pré-ordenadas, ou seja, a organização se torna ineficaz. A partir disso, uma estrutura alinhada com a estratégia torna uma forma de arcabouço para a organização aonde são claros os deveres e as obrigações de cada área e indivíduo.

A última variável *hard* são os sistemas, sejam da área de TI, financeira, marketing ou de gerenciamento de pessoas, representando a forma mais pura de se perceber a cultura da organização, visto que os sistemas são gerados a partir da cultura da empresa, das suas necessidades e de onde se aspira chegar com sua visão. Provavelmente esta variável é a que melhor caracteriza a homogeneidade, pois os sistemas necessariamente estão presentes em todas as demais variáveis, fazendo com isso uma forma de padronização da cultura da empresa.

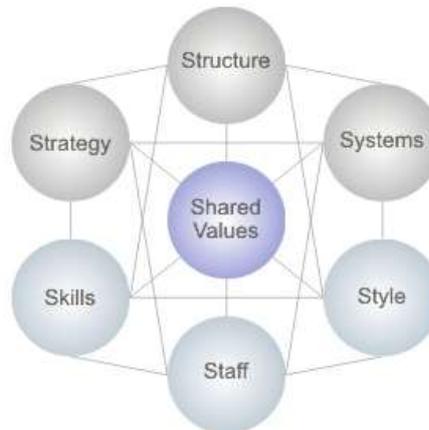
As variáveis *soft*, fazendo-se uma analogia com eletrônicos, são aquelas partes intangíveis, não são as peças, mas sim a parte sutil ou subjetiva que a fazem funcionar, são variáveis que parecem afetar mais diretamente não só o nível estratégico mas, também, os níveis gerenciais e operacionais, estas são: habilidades; grupo; estilo e valores compartilhados.

O estilo nada mais é do que a forma como cada pessoa se comporta, qual seu comportamento na sua área de atuação. Os líderes de uma empresa costumam ter seu próprio estilo e o estilos deles tendem a ser repetidos por seus comandados e assim por diante, criando um alinhamento entre todos. Ou seja, todos seguindo aquele estilo padrão da empresa, para Peters e Waterman (1986), é uma vantagem competitiva, aliada a um sistema conciso que se soma a esse estilo dos seus líderes.

Na formação do grupo é importante que os gestores participem, fugindo daquelas formas engessadas de formação de grupo de trabalho de alocação das pessoas em áreas, aonde talvez não sejam aquelas em que as pessoas tenham o melhor aproveitamento baseado em sistemas pouco flexíveis, tentando ver como os empregados estarão mais motivados e renderão mais para a empresa, deixando de lado a única e total responsabilidade disso para o departamento de pessoal e para os recursos humanos.

As habilidades de cada pessoa que trabalha na organização, que são o que a forma, estão muito ligadas às estratégias da empresa, aonde são vistas as principais habilidades dos indivíduos e em que área suas habilidades se destacam. Essa variável serve para a empresa saber das suas capacidades em termos de talentos e em que área melhor se adequa, qual investimento deve fazer para seu desenvolvimento, que postura deve tomar para manter essa otimização de seus talentos, entre outras medidas. Com isso a empresa tem uma base, uma direção para onde seguir, não ficando perdida e não inventando novas formas de como deve proceder na alocação dos colaboradores nas suas áreas designadas, assim melhorando o dia a dia e a eficiência da operação das suas áreas organizacionais.

Antes chamado de metas a variável, valores compartilhados, nada mais é do que o centro da combinação de todas as variáveis, sendo influenciada diretamente por todas e influenciando a todas as outras variáveis, aqui que se espera a homogeneidade da cultura aonde todas as variáveis desemboquem em uma só, tornando a cultura algo padrão aonde os valores de todas as variáveis são repassados de forma bastante parecida. (PETERS e WATERMAN,1986)

Figura 1 -Modelo dos 7s

Fonte: PETERS e WATERMAN, ANO, p. 1986

2.2.2 Heterogeneidade cultural

A corrente da homogeneidade cultural do corporativismo, começou a ter uma visão diferente a partir da década seguinte, quando alguns autores criticavam essa materialização da gestão, aonde o indivíduo por muitos autores chamados atores sociais, possuem suas particularidades, mostrando que o gerenciamento de pessoas não é uma fórmula e sim uma questão mais complexa.

Se parece soar tão evidente, por que decisões estratégicas e ações gerenciais cotidianas ainda são movidas por uma concepção tão “a-relacional” da Administração, em sua busca por mensurar e controlar pessoas e processos? E ao proceder dessa forma, não se está fragilizando o entusiasmo, a criatividade e o comprometimento das pessoas? Por que essas pessoas ainda realizam suas tarefas como se as organizações fossem uma máquina, um conjunto previsível e reificado de componentes? Por que a literatura organizacional vigente, precipuamente de base funcionalista, ao supostamente enfatizar relações, o faz por conta da panfletagem sedutora dos modismos e do jogo político de validação de teorias? (Reed, 1999). Procedendo assim, teóricos e pesquisadores não acabam por reforçar e confirmar a prática alimentada pela crença de que é mais importante e produtivo coisificar e quantificar, do que singularizar e humanizar? (DAVEL; VERGARA, 2005, p. 10).

No viés da década final do século XX e início do século XXI grandes corporações tem encontrado um cenário mais humanizado quanto a sua cultura organizacional, seja pela mudança do mundo corporativo no geral ou até por

questões de diversidade étnicas nas empresas. Segundo Davel e Vergara (2005) nessa maior humanização da gestão de pessoas o maior desafio é o epistemológico, aonde o gestor tenta gerar e compartilhar o conhecimento, o gestor busca tentar entender o que fazer com este capital intelectual.

O conhecimento parte de dentro da pessoa, não é nada fabricável ou até mesmo armazenável, ele vem a partir dos conhecimentos e habilidades do indivíduo inserido naquele contexto, nesse mesmo contexto que ele compartilha seu conhecimento com os demais indivíduos cada um internalizando e externalizando de sua forma, mostrando assim a individualidade do indivíduo, com isso mostrando que cada um é diferente necessitando de diferentes formas de gerenciamento, não sendo uma cultura exata aonde todos empregados funcionam de forma padrão.

Portanto o processo organizacional é criado a partir das relações, como as organizações sofrem a interferência de várias variáveis sendo a humana uma das principais; as relações são o que norteiam a organização, então um estudo sobre relações humanas nas organizações seria uma forma de entender o funcionamento das mesmas, porém como Davel e Vergara (2005) bem explicitam há uma carência nesse enfoque sobre as “inter-relações”, que é uma variável bastante subjetiva, por isso não quantificável.

Talvez o desafio mais contundente de se conceber e praticar a gestão com base em relações seja o epistemológico (Gergen, 1994; Hosking, Dachler e Gergen, 1995; Watson, 2002). Trata-se de se conceber o conhecimento como sendo socialmente construído e compartilhado, em contraponto à ideia de que ele pode ser acumulado e estocado. As construções de entendimentos, descrições ou significados são intrínsecas e inseparáveis do que acontece em qualquer processo social e relacional. Por isso, o conhecimento é um processo contínuo de estar e se colocar em relação, processo no qual os sentidos são ampliados, sem fincar-se em uma “verdade”. Como o conhecimento se constrói no ato relacional, com base em uma conversação que envolve compartilhamento de (con)texto e negociação de significados, torna-se conceitual e operacionalmente inadequado assumir que as pessoas precisam ser organizadas por algo que lhes é estranho. (HOSKING, DACHLER e GERGEN, 1995 *apud* DAVEL e VERGARA, 2005, p. 10)

2.3 Recrutamento e seleção

O recrutamento e seleção são as primeiras partes do processo de contratação das empresas, como já bem diz o nome, é uma forma de captar habilidades e competências de acordo com as necessidades e a cultura da empresa em momentos diferentes, sejam em momento de expansão do mercado com muita oferta de mão de obra ou em momentos aonde esta mão de obra encontra-se escassa. A partir de algumas dinâmicas e técnicas, tenta-se achar indivíduos aptos para vagas vacantes, porém apesar de ser um processo finito, tendo fim na contratação ou não, este deve ser complementado por treinamentos inicialmente de ambientação para mais a frente passar por treinamentos de capacitação para os empregados que foram aprovados nesse processo.

Segundo Groyberg, Nohria e Aráoz (2009), muitos dos gestores não entendem a profundidade desse processo, não entendem a conjuntura nem a complexidade do mercado e dos candidatos à vaga, sendo muitas vezes alheios a este processo, o que acaba dificultando-o em demasia.

Esses processos podem ocorrer em duas esferas interna ou externa, ambas têm seus prós e contras e como qualquer ação dentro de qualquer organização depende de gastos de recursos, desde o financeiro até o cronológico.

Quando se busca recrutar de maneira externa essa força de trabalho necessária, primeiramente precisa-se determinar qual a necessidade da organização no momento, em qual ou quais áreas necessita de novos empregados, determinar o nível de qualificação que a empresa necessita.

Uma vez determinado o perfil profissional desejado, por parte do futuro ocupante à vaga, a empresa precisa achar uma forma de comunicar ao público a sua necessidade, qual vaga precisa de um candidato, veiculando essa informação no ambiente no qual ela acha que encontrará postulantes a vaga que satisfaçam sua demanda, por fim é necessária uma avaliação desse processo de recrutamento. Após esse recrutamento é chegada à parte da seleção, essa pode ocorrer de várias formas, em: entrevistas, testes, dinâmicas, análises de currículos, formulários, etc.

O recrutamento externo atrai um grupo de candidatos entre os quais alguns serão escolhidos para receber uma proposta de trabalho... O recrutamento é um processo bilateral, cujas mensagens servem não apenas para mostrar a qualidade esperada nos candidatos a emprego, mas também como sinalizadores da imagem e da filosofia da empresa para os

próprios candidatos o governo e toda a comunidade. MILKOVICH; BOUDRAU, 2000, p.196).

No que se diz respeito ao recrutamento e seleção interno, pode ser um processo mais viável economicamente, visto até mesmo como natural, já que empregados podem ser promovidos, realocados para áreas que tenham mais a ver com seu perfil, assim como o processo externo, também, utiliza-se recursos da empresa como tempo e capital, por isso é importante sempre haver um orçamento tanto para esse processo interno quanto para o externo.

2.3.1 Competência

No processo de recrutamento e seleção, a triagem é feita em busca de talentos, de pessoas que tenham habilidades e competências para executar a atividade pela qual está sendo selecionado, com isso também uma gestão de pessoas competente prepara um banco de talentos para necessidades futuras.

O conceito de competência no contexto organizacional começou a ser elaborado sob a perspectiva do indivíduo. Em 1973, McClelland publicou o artigo "Testing for competence rather than intelligence", que, de certa forma, iniciou o debate sobre competência entre os psicólogos e administradores nos Estados Unidos. A competência, segundo o autor, é uma característica subjacente a uma pessoa que pode ser relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Diferenciava, assim, competência de aptidões (talentos naturais da pessoa, que podem vir a ser aprimorados), de habilidades (demonstrações de talentos particulares na prática) e de conhecimentos (o que a pessoa precisa saber para desempenhar uma tarefa) (McClelland, 1973, *apud* FLEURY e FLEURY, 2004, p. 45).

Em suma, através da elaboração de planos de cargos e salários, é possível se ter uma noção de quais competências são requisitadas dos empregados, o que cada cargo necessita e até mesmo compreender uma forma de remuneração de acordo com o desempenho e a competência de cada indivíduo.

2.4 Treinamento empresarial

Todas as políticas de recursos humanos, inclusive as de treinamento, estão subordinadas à filosofia empresarial e devem ser dotadas da necessária flexibilidade, adaptando-se aos

objetivos organizacionais. Enquanto a filosofia da empresa é mais duradoura e estável, as políticas de recursos humanos são mais mutáveis e dependem, dentre outros fatores, das reações do mercado, da influência do Estado e das estabilidades política, econômica e social do país. Estes e outros aspectos relacionados ao plano estratégico da empresa constituem um quadro de referência para o levantamento e fixação de metas de recursos humanos, particularmente, de treinamento e desenvolvimento de pessoal. (Carvalho; Nascimento, 1997 *apud* CAMPOS et al Becker, 2004, p.1).

Como mostrado na citação acima, o treinamento é algo focado para o dia a dia da empresa de acordo com a sua cultura e suas necessidades operacionais dos cargos, são práticas mais imutáveis do que o recrutamento e seleção que sofre em demasia a influência do meio externo. Ou seja, no dia a dia das organizações, no que tange às suas tarefas cotidianas, as mudanças dos afazeres são menos dinâmicas do que as mudanças do panorama sócio econômico que influencia diretamente os fatores como a taxa de desemprego, que têm por sua vez direta influência no mercado de mão de obra disponível no ambiente externo à organização, com isso o treinamento sofre menos influências externas do que o recrutamento e seleção que são muito suscetíveis a essas mudanças no ambiente externo.

A empresa com uma boa estrutura de treinamento, basicamente consegue ter uma saúde organizacional melhor chegando a conter custos de maneira significativa.

A partir do treinamento, os empregados tornam-se menos suscetíveis ao erro, fazendo com que o serviço e/ou produto final tenham melhor qualidade e muitos empregados sintam-se valorizados por terem treinamentos ministrados pelas organizações, o que pode torna-los mais motivados, com isso diminuindo consideravelmente o *Turnover* nas organizações.

Organizações promovem e subsidiam, total ou parcialmente, treinamento para seus funcionários na expectativa de obter retorno sobre esse investimento, compreendido como um aumento na produtividade, na competitividade e, conseqüentemente, na lucratividade organizacional futura (STEIL, 2002, p.43)

O treinamento pode ser definido de várias formas diferentes e pode ser realizado de maneiras diferentes, pode ser desde um treinamento institucional para todas as áreas da empresa, ou um mais específico para uma área da empresa ou até mesmo para um único indivíduo, podendo ocorrer até de forma

informal no dia a dia, quando um superior ou até mesmo um colega de trabalho, passa sua experiência e ensina algo.

Ou seja, o treinamento serve para a manutenção dos processos de trabalho e de seus empregados, aprimorando os mesmos em suas competências e conseqüentemente melhorando o atendimento final prestado por estes, gerando uma maior motivação por parte dos mesmos, culminando num melhor resultado organizacional, gerando lucratividade, que é essencial para a perenidade de qualquer organização.

2.4.1 Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é determinante para que possamos encontrar, uma forma mais tangível de *feedback* já que para muitos as medidas tomadas na esfera de gerenciamento de pessoas, são de natureza intangível, por não refletirem de imediato dados palpáveis como números. Mesmo com a cultura da desinstrumentalização da gestão de pessoas, ainda há muito dessa demanda por dados mais concretos, ou seja, resumindo simploriamente a avaliação de desempenho é uma forma de tornar mais concreto alguns processos do gerenciamento de pessoas.

Cada indivíduo, dentro de uma organização, que nada mais é do que um grupo de indivíduos com um objetivo final em comum, tem suas características e suas individualidades, com isso essas características podem acabar afetando positivamente ou negativamente no seu desempenho.

Tais individualidades são algo que não se pode mensurar ao certo, o quanto ajuda ou atrapalha, na atividade que o indivíduo deveria realizar, com isso as empresas buscam uma forma de avaliar a eficiência de cada um.

O próprio empregado por vez sente-se perdido ou até desmotivado, pois ele não consegue por vezes achar um resultado mais palpável da razão: esforço e resultado. A partir dessas aflições, tanto por parte de empregados como por parte da organização, surgiu a avaliação de desempenho humano no trabalho, que leva em consideração variados fatores que implicam no desempenho do indivíduo, sendo avaliada desde características do indivíduo até do ambiente de trabalho.

Avaliar desempenho das pessoas no trabalho implica, conseqüentemente, conhecer a dinâmica comportamental própria de cada um, o trabalho a ser realizado e o ambiente organizacional em que essas ações se passam. (BERGAMINI BERALDO, 1988, p. 32)

A avaliação de desempenho busca gerar uma forma de dar esse *feedback* ao empregado. Embora para algumas organizações alguns diagnósticos psicológicos isolados seriam o suficiente para sanar essa questão. Para que uma avaliação seja bem feita necessita-se de uma avaliação levando em consideração o contexto geral da empresa.

A avaliação pode resolver problemas de alocação de pessoas em seus cargos, pessoas que estão em certo cargo e tem maior capacidade acabam por desmotivar-se quando estão em cargos que demandam menos que a sua real competência, com isso a avaliação serve para otimizar essa relação de competência associada ao cargo.

Por isso que cada vez mais um bom recrutamento e seleção é mais importante, pois é nessa hora que pode-se conhecer mais profundamente o indivíduo, com esses processos sendo bem feitos pode-se economizar recursos financeiros e cronológicos, tal qual melhorar o dia a dia organizacional, tornando assim mais fácil o papel da avaliação de desempenho.

Em consequência, a estimativa de desempenho no trabalho, realizada através dos instrumentos de avaliação da personalidade ou estilo comportamental, deverá ser, a *posteriori*, confirmada através dos meios oferecidos pela observação instrumentada, cuja efetivação se dá pela implantação de um procedimento de acompanhamento sistemático das pessoas, formalizado pelo processo de Avaliação de Desempenho em seus princípios éticos e técnicos. (BERGAMINI e BERALDO, 1988, p. 33).

Com isso é perceptível que a avaliação de desempenho é uma ferramenta muito importante para a saúde organizacional das empresas, porém quando está alinhada aos outros processos de gestão de pessoas é ainda mais funcional e eficiente.

2.5 Cargos e Salários

À medida que percebem discrepâncias entre papéis ideais e o desempenho real de cada empregado, as organizações promovem programas de capacitação. E quando verificam que as pessoas capazes de desempenhar a contento determinando

papel são raras, oferecem maiores salários e outros benefícios com objetivo de mantê-las. Por essas razões as organizações necessitam definir com clareza os papéis de cada um de seus empregados. (GIL, 2014, p. 172)

A partir da visão de Gil (2014), pode-se perceber, que as empresas por muitas vezes ficam perdidas para estabelecer o papel de cada empregado e o quanto realmente o ocupante de um cargo deve ganhar. Com isso um sistema bem otimizado de cargos e salários acaba por tornar-se indispensável, para que as empresas deixem bem claro para seus empregados o papel e a remuneração de cada cargo, para não gerar assim desmotivação de alguns empregados, geradas por expectativas infundadas, bem como para a empresa se situar em relação a forma de remunerar os empregados, de maneira que não venha a ter algum prejuízo pagando mais a uma função que deveria estar ganhando menos ou desmotivando um empregado que deveria ganhar mais.

De acordo com Gil (2014), a elaboração de cargos e salários tem início com a revolução industrial, aonde era feita da forma mais simples. Nesta época muitos empregados de baixa qualificação eram designados para uma tarefa bastante simplória, na qual ele iria ganhar pouco por isso, porém essa simplicidade em demasia gerava uma série de comportamentos ruins nesse empregado, que devido a falta de socialização e ao tédio das tarefas repetitivas acabava por ficar desmotivado.

Com o passar do tempo este modelo clássico de cargos e salários, que desmotivava o empregado, influenciou drasticamente na produtividade fabril, então surgiu o “modelo das relações humanas” modelo em que o empregado continuava com suas simplórias tarefas, porém agora com mais interação com o meio social da empresa, ele começava a ser humanizado, não mais visto como uma máquina que faz parte da linha de produção.

Após esse modelo mais humanizado surge com maiores mudanças o modelo de “característica de trabalho”, que basicamente deu maior mobilidade às organizações que antes eram engessadas e centralizadoras, este modelo prega maior independência do empregado, tal qual a capacidade de mobilidade entre funções dando assim foco a mais de uma característica do empregado.

As necessidades de recursos humanos das organizações são definidas a partir do desenvolvimento aprimorado da análise de cargos. Daí derivam a descrição e a especificação de cargos, que fornecem o alicerce para a sua avaliação, da qual resultam fixação dos salários e a política salarial da empresa (GIL, 2014, p. 175)

As organizações devem dividir em três partes diferentes este processo de descrição de seus cargos, para que não haja dúvidas quando alguma pessoa assumir certo cargo, deixando assim mais claro e também mais eficiente o processo de recrutamento e seleção, então para Gil (2014) é importante que haja: a análise do cargo; a descrição do cargo; especificação do cargo. Para tal a definição do cargo tem que deixar clara que tipo de habilidades serão necessárias, qual escolaridade, carga horária, material e maquinário que deve ser utilizado.

Hoje em dia existem diversas formas de avaliação de cargos, há dois tipos de avaliação de cargos, a quantitativa e a qualitativa. A quantitativa de certa forma seria uma análise mais objetiva, ela é feita a partir de questionários, apesar de gerar resultados mais tangíveis, peca na profundidade.

A qualitativa, já possui mais detalhes, é uma análise mais profunda, gerando normalmente resultados mais corretos, mais incisivos.

A análise quantitativa, tem duas categorias que se destacam que são: a por ordenamento e por categorias predeterminadas. O ordenamento consiste em fazer uma escala de importância dos cargos dentro da empresa levando em consideração: seleção da comissão de avaliadores; Seleção de cargos; descrição dos cargos; ordenação e avaliação. Já o método de avaliação por categorias predeterminadas, funciona estabelecendo uma espécie de organograma, mostrando assim a hierarquia dos cargos leva em consideração: Definição das grandes áreas da empresa; estabelecimento de categorias; colocação dos cargos nas categorias.

Na avaliação quantitativa, se destacam a avaliação por pontos e a avaliação por comparação de fatores. A avaliação por pontos, compara o as especificações de cada cargo com o desempenho atual do ocupante deste de acordo com algumas predeterminações. A avaliação por comparação de fatores, compara cargo com cargo de acordo com a importância de um certo aspecto em ambos, mostrando o peso desse aspecto em cada um desses cargos, mostrando que certas características podem pertencer a um ou mais cargos, mas com importâncias diferentes.

Hoje em dia as empresas encontram diversos problemas na elaboração de cargos em salários Gil (2014) destaca, tais fatores como principais problemas na conjuntura atual da administração: Inflexibilidade do sistema de remuneração; Conservadorismo; Confidencialidade do sistema de remuneração; Recompensas relacionadas mais à posição hierárquica do que aos resultados do trabalho; inexistência de planos para funções técnicas; Baixa participação das chefias no

processo de administração salarial.

Porém Gil (2014) cita também algumas novas alternativas de táticas e estratégias para combater esses problemas atuais da administração atual, são esses: Remuneração por conhecimento e habilidades; Remuneração por competências; *Broadbanding* que consiste em uma espécie de um maior espaçamento de faixas salariais, diminuindo assim a divisão por níveis hierárquicos; Remuneração variável baseada em desempenho; Remuneração baseada em equipes; Participação dos empregados na formulação da política salarial; Criação de carreiras técnicas; Troca de salários por benefícios.

Em suma, a definição e a avaliação de cargos e salários, hoje em dia avançou muito, hoje pode-se utilizar de várias ferramentas para obtenção de melhorias nessas áreas. Porém hoje é plausível e necessário a avaliação de vários fatores para a definição de cargos e salários, utilizando a alternativa mais realista para o contexto da organização.

2.5.1 Remuneração variável

A explicitação dos resultados a serem perseguidos e a sua influência no direcionamento do comportamento dos profissionais procuram atenuar problemas de agência, conceito que surgiu originalmente para ilustrar situações em que as pessoas demonstram “atitudes diferentes em relação ao risco”, mas que tem sido estendido e amplamente utilizado na literatura de remuneração. Explora, em essência, situações em que possam haver objetivos diferentes para as partes de uma relação como por exemplo acionista e executivo. (FUNCHAL e TERRA, 2006:2 *apud* DUTRA e HIPOLITO, 2012, p. 80).

A remuneração variável é uma prática que já existe há bastante tempo, porém só começou seu conteúdo científico nos anos de 1990 segundo Dutra e Hipolito (2012), ela é uma tentativa de motivar o empregado atrelando rendimento a bonificação.

Diferentemente de um autônomo ou um empresário, o empregado tem sempre o seu salário fixo, por lei sendo no mínimo equivalente a salário mínimo brasileiro de R\$ 788,00 (para empregados de carteira de trabalho assinada, sem ser profissional liberal que têm os seus pisos salariais estabelecidos por seus respectivos conselhos de classe), porém a remuneração variável é uma prática comum em inúmeras organizações seja do setor industrial como do comércio, o empregado tem uma bonificação variável de acordo com seu desempenho, se este esteve alinhado com os objetivos e metas da organização.

Para Dutra e Hipólito (2012) na atmosfera da remuneração variável há duas vertentes, a de longo e a de curto prazo. Atrelando este conceito a motivação e a remuneração de curto prazo, ela dá um *feedback* mais imediato ao empregado, com esse *feedback* o empregado acaba por motivar-se, esta remuneração é feita basicamente de acordo com o excedente do aumento da produtividade da organização. Já a remuneração de longo prazo tem mais a ver com estabilidade, acaba gerando um laço mais forte entre empregado e empresa, estes programas vão desde obtenção de ações até participação societária no futuro. Logo a empresa deve mensurar até que ponto lhe é atraente cada tipo dessa remuneração, de acordo com o perfil do empregado, se esta organização faz ou não muita questão de reter este empregado por um longo período ou se um aumento imediato de produtividade lhe é mais importante, pautado nessa decisão escolhe-se a melhor maneira de remuneração.

A especificação das medidas de desempenho a serem utilizadas e dos resultados a serem alcançados deve advir de um processo estruturado de desdobramento dos objetivos organizacionais. Recomenda-se que esse desdobramento leve em consideração a participação dos indivíduos que terão sua remuneração influenciada pelos critérios, mas que nesse processo não se perca como referência a relação com os objetivos maiores da companhia. (AGUINIS, 2009 *apud* DUTRA e HIPOLITO, 2012, p. 84).

A remuneração deve ter base no rendimento do empregado, no qual seu esforço no aumento de produtividade teve contrapartida na melhora do resultado empresarial. A partir disso, são estabelecidas metas, que devem ser cuidadosamente elaboradas, para que as metas individuais estejam alinhadas com os objetivos da organização, para que assim não haja, uma espécie de canibalização de indivíduo X indivíduo ou de área X área, o que dificultaria o funcionamento sistêmico da organização.

Para Dutra e Hipólito (2012) é interessante a utilização de um *bsc* (*balanced score card*) para a avaliação não só na esfera financeira mas, também, englobando desempenho em áreas diferentes. Dutra e Hipólito (2012) acredita que só a partir de medidas é que se estabelecem metas, então ele sugere a criação de um número reduzido de medidas, com estas metas sendo avaliadas em medidas de resultado e em medidas de processo.

2.5.2 Turnover

O *Turnover* é um dos maiores e mais importantes indicadores do gerenciamento de pessoas, quando esse índice é muito alto implica em diversos problemas, como a perda de qualidade do serviço ou produto, aumento de custos, etc.

A rotatividade de pessoal é a consequência de alguns fatores, que podem ser eles internos ou externos à organização. Cabe ao administrador diagnosticar a causa e as prováveis consequências do turnover em sua organização. É perceptível que o mercado de trabalho passe por muitas transformações, principalmente nas relações trabalhistas, e com a competitividade é preciso selecionar pessoas que tragam resultados. É bom ressaltar que um pequeno índice de turnover, se bem trabalhado pelos gestores, pode agregar valor à organização, possibilitando a entrada de novos colaboradores, mas em altos índices, o turnover pode acarretar prejuízos, sendo um dos principais, os custos envolvidos em todo esse processo. (BORGES; RAMOS, 2011, p.1)

Como citado no fragmento acima existe um nível aceitável e até de certa forma benéfico de *Turnover*, a rotatividade pode servir para entrada de novos empregados com novas experiências, assim gerando maior aprendizado e até motivação nos empregados que estão há mais tempo na organização. Com isso deve-se sempre ter noção da medida desse *Turnover* para se ter um panorama fidedigno da real situação da organização, no caso de estar fora dos padrões, encontrar aonde está de fato o problema, buscando soluções para sana-los.

De acordo com o artigo “*Why people quit their Jobs*” HAVARD BUSINESS REVIEW (setembro de 2016), os motivos principais para a saída dos empregados de seus atuais empregos é: não gostar do seu chefe; não vêem oportunidade de crescimento ou de promoção; melhores ofertas de trabalho. O artigo evidencia que não só os motivos são importante, mas sim o quando acontece essa saída também é importante se observar, o artigo cita que em novas pesquisas os empregados trocam de emprego quando eles se comparam com outras pessoas ou quando eles pensam aonde imaginariam que estariam a essa altura da carreira, tal pesquisa mostra que momentos como, aniversário do tempo em que trabalha na empresa ou para pessoas entre 40 e 50 anos os próprios aniversários, são momentos nos quais as pessoas refletem e o nível de busca de novos empregos aumenta. Porém, com

novos artifícios tecnológicos as empresa podem descobrir quando seus empregados estão nesse momento da vida e tentar remediar isso, diminuindo o *Turnover*.

A motivação e a satisfação são dois fatores imprescindíveis para uma longa e saudável relação de trabalho entre empregados e patrões. A satisfação nada mais é do que as higiênes do trabalho, algo mais básico que dá as condições de trabalho ao empregado, já a motivação é algo intrínseco, porém a organização tem como incentivar de diferentes modos seus empregados.

Segundo Nohria, Groysberg e Lee (Jul/Ago/ 2008), empregados mais motivados são uma espécie de força propulsora da organização e que incentivar sua motivação deve vir da área estratégica, os gestores devem objetivar sempre a busca pela motivação de seus empregados.

A motivação é imprescindível para que o *Turnover* seja controlado de maneira salutar, tornando o ambiente menos vulnerável às mudanças, tornando os empregados cada vez mais produtivos.

Ao perceber que há um mercado de trabalho competitivo, o profissional de Recursos Humanos deve mover ações para evitar que um funcionário que dá resultados, saia da empresa, causando um índice de turnover, sendo assim, esse profissional precisa identificar e diagnosticar as causas que elevam o índice de rotatividade de pessoal. É bom lembrar que um pequeno índice de turnover, pode agregar valor à organização, quando bem trabalhado pelos gestores possibilita a entrada de novos colaboradores, com novas ideias e novo ânimo, mas em altos índices o turnover traz prejuízos à organização. (BORGES; RAMOS, 2011, p.14).

2.5.3 Entrevista de desligamento

Um dos maiores desafios da rotatividade é a compreensão do porquê da saída dos empregados, vários motivos diferentes podem ser a causa desse desligamento, varia de empregado para empregado, porém pode haver um ou mais motivos que sejam recorrentes dos desligamentos, quando diagnosticado, pode-se procurar uma forma de resolver tais problemas.

A rotatividade de pessoal, ou *turnover*, para algumas organizações é um problema identificado, mas muitas vezes não solucionado. Para identificar causas e consequências da rotatividade existente, algumas empresas utilizam como instrumento de investigação a

entrevista de desligamento. Para um maior aprofundamento, da efetividade desse instrumento, objetiva-se nesta pesquisa apresentar reflexões acerca da entrevista de desligamento como instrumento de gestão (SILVA, 2009, p. 1).

Outra forma de se obter informações pertinentes são entrevistar candidatos que não aceitaram a oferta de trabalho, segundo Dattner (2016) essas informações são uma espécie de vantagem competitiva, já que pode-se entender o porquê de um candidato escolher uma empresa em detrimento de outra, tendo assim uma base de dados com informações importantes sobre possíveis fraquezas.

No caso de solicitação de demissão por parte do empregado deve-se tentar entender o porquê da causa do desligamento do mesmo, os principais motivos que levou o indivíduo a querer se desligar, deixando que este se expresse de forma livre.

Mesmo em caso de desligamento por decisão da empresa, de forma a se ter uma base de dados consistente para extrair daí informações que melhorem possíveis questões do gerenciamento de pessoas que não estejam satisfatórias, deve-se proceder da mesma forma um diagnóstico dos motivos da demissão.

[...] “identificar as causas de evasão, as características do clima organizacional e as origens dos conflitos”. Para tanto é necessário: 1) definir o que exatamente se quer investigar; 2) redigir as perguntas pertinentes e essa investigação; 3) ensaiar o instrumento; 4) estruturar fluxograma do processo. Neste processo, procurar-se-á levantar, fundamentalmente, as especificidades do trabalho executado pelo demissionário bem como a ocorrência de conflitos com superiores, colegas ou subordinados, motivos que levaram ao pedido de desligamento. (CELINSKI, 1994, p.76 *apud* SILVA, 2009, p.6)

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DE COLETA E DE ANÁLISE DE DADOS DO ESTUDO

Esse estudo é configurado como um estudo descritivo, foi feita uma pesquisa de campo, utilizando artifícios de entrevistas abertas e questionários, através dele busca-se elucidar um problema já definido e existente, na qual pretende-se analisar algumas variáveis, para ver se estas influenciam diretamente nessa questão da percepção do empregado das práticas do gerenciamento de pessoas

Neste capítulo serão mostrada as formas de coleta de dados utilizadas a partir da fonte, a empresas utilizada como objeto de estudo. A partir desses dados gerados e da explicitação das ferramentas utilizadas para a obtenção de dados, será a vez de mostrar a forma de tratamento desses dados.

A partir deste tratamento de dados serão obtidas fontes consistentes que darão o sustentáculo para o prosseguimento do estudo nos capítulos subsequentes, no intuito de entender como os processos de pessoas são percebidos e valorizados pelos empregados da organização.

3.1 Etapas de coleta de dados

Após a obtenção de autorização por parte da empresa para que esta fosse alvo desse estudo de caso, foi feita uma pesquisa através de questionários para empregados mais operacionais e entrevistas para a gerente de recursos humanos e gerentes de loja com o objetivo principal de perceber se todas as estratégias de recursos humanos estão alinhadas ao dia a dia da empresa, bem como a percepção dos empregados sobre as práticas de Recursos Humanos da organização.

Foi elaborado um roteiro para entrevistas abertas com a gestora de recursos humanos da empresa e com os gerentes gerais de algumas de suas lojas. Após tomar nota dessas entrevistas, foi aplicado aos empregados de alguns restaurantes um questionário de perguntas fechadas, para posteriormente os resultados serem analisados e ser traçado um perfil dos entrevistados.

3.2 Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo

O objeto de estudo foram lojas da rede Parmê (Meier, Nova Iguaçu, Bangu e Campo Grande) os quais foram também a principal fonte de dados do estudo, essas lojas foram escolhidas de acordo com os seus *Turnovers*, pois esse indicador pode ser uma boa ferramenta de mensuração das práticas do gerenciamento de pessoas, portanto, foram selecionadas as lojas com os maiores e menores *Turnovers* da rede (ANEXO IV) .

Primeiramente foi feita uma entrevista qualitativa com representantes do nível estratégico e gerencial da empresa, para ter-se noção do seu dia a dia e das suas práticas de recursos humanos ou a falta delas, já que a operação dos restaurantes são a parte mais influenciadas pela gestão de pessoas.

O roteiro (ANEXO I) foi elaborado baseado em alguns tópicos da revisão de literatura, para entender melhor quais são as práticas que a gestão de recursos de pessoas tenta implementar e como os gerentes de loja recebem essas práticas e o que pensam sobre tal.

Para se ter maior noção e uma validação numérica maior também foi feita uma pesquisa quantitativa com todos os empregados dessas lojas para verificar, mesmo que de forma mais superficial se esses percebem e sabem as práticas do gerenciamento de pessoas no seu dia a dia, e o que os motiva a ficar ou a sair da empresa. Essa pesquisa foi feita através de um questionário de 20 perguntas (ANEXO II)

3.3 Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo

Para a coleta de dados houve a utilização da entrevista como ferramenta, realizada a partir de um roteiro pré determinado. As entrevistas foram gravadas, e posteriormente transcritas para análise nesse estudo.

Foi montado um questionário fechado que foi aplicado em empregados do grupo operacional de algumas lojas da marca, para verificar a satisfação dos empregados e se isso tem alguma interligação com a percepção das questões de gerenciamento de pessoas.

3.3 Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo

Após as transcrições das entrevistas, foram tabuladas as suas respostas e as do questionário dirigido ao nível operacional e a partir de então algumas respostas separadas em grupos. A partir dessa análise foram identificadas algumas tendências, tanto dos empregados da área estratégica como os da área operacional. Sendo assim, junto com os dados cedidos pela empresa e as respostas das pesquisas quantitativas os principais objetos deste estudo foram observados e analisados.

3.4 Limitações do Estudo

O estudo limita-se a procurar entender como os processos de gerenciamento de pessoas são percebidos e valorizados pelos empregados. O objetivo principal do estudo está na área de recursos humanos, mesmo sendo de impacto bastante considerável para as demais áreas, apenas este segmento da área organizacional será abordado neste estudo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após as entrevistas serem feitas com a Gestora de Recursos Humanos e com uma amostra de 4 gerentes de loja, bem como a aplicação em 42 empregados, sendo 23 empregados de salão e 19 de cozinha, foram analisadas as questões mais pertinentes para essa percepção. Essa separação entre empregados de cozinha e de salão é baseada principalmente pela questão de cargos e salários, devido a remuneração variável e a percepção de crescimento dentro da empresa.

Foram entrevistados empregados das lojas de Campo Grande, Bangu e Meier, devido a obras e a mudança de lugar dentro do próprio *shopping* os empregados da loja de Nova Iguaçu não puderam responder o questionário, porém seu gestor foi entrevistado.

4.1 Análise da entrevista da gestora de recursos humanos

A gestora de recursos humanos da Parmê Denise Viggiani é uma profissional atuante na área de recursos humanos há mais de 30 anos, já tendo passado pelo ramo farmacêutico e automobilístico, antes de chegar a Parmê empresa que se encontra há mais de 10 anos. Inicialmente entrara na marca para ser gestora de treinamento, hoje lhe compete a área de recursos humanos e departamento pessoal.

A Parmê apesar de ser uma marca familiar, vem tentando profissionalizar sua gestão, sua gestora de recursos humanos, acredita que no ano de 2015 sua área começou a ser de fato estratégica para a marca, hoje ela consegue implantar algumas campanhas padronizadas nos restaurantes, antigamente ela encontrava muita resistência dos gerentes de loja para implementar políticas que recursos humanos.

Hoje ela já consegue implementar algumas políticas como o projeto “eu faço a diferença”: de três em três meses é eleito o melhor empregado do trimestre pelos seus colegas, esse ganha uma premiação e é realizado um evento na fábrica para congratular o vencedor de cada loja; e o projeto “anjo da guarda” que recebe novos colaboradores e apresenta a cultura da marca e a rotina da loja; e a padronização de algumas premiações em datas festivas como natal e a venda de produtos para o cliente interno. Ela se diz amparada pela diretoria e sente que seu trabalho vem sendo cada vez mais profissionalizado dentro da empresa.

Atualmente a Parmê ministra a todos seus empregados treinamentos em seu centro de treinamento ou com equipes de treinadores em suas lojas, gerentes de lojas e supervisores tem treinos recorrentes, porém os empregados mais operacionais estão com seu treinamento defasado, panorama que deve mudar para 2017. No centro, no qual também se encontra a fábrica da marca, é feito hoje em dia todo o processo de recrutamento e seleção, feito de forma o qual era feito de forma diferente antes, quando gerentes contratavam diretamente nas suas lojas.

A gestora reconhece que ainda não consegue utilizar ferramentas de avaliação de desempenho dentro da organização, mas que existem algumas ferramentas que começarão a ser utilizadas em 2017, ela classifica o método de promoção pouco meritocrático, pois muitos dos gerentes de loja não acatam recomendações estratégicas remunerando alguns empregados sem nenhum embasamento teórico. Por conta disso existirá agora uma avaliação de desempenho, juntamente com uma pesquisa de clima, baseada no plano de carreiras da empresa.

Hoje a gestora considera seu *Turnover* mais controlado, ela o considerava pior. Relata que hoje em dia encontra muitos problemas na contratação de colaboradores da geração Z por conta do seu perfil imediatista e que consideram trabalhar em um restaurante pouco glamoroso.

Portanto, é possível perceber que a gestora Denise busca implementar novas políticas de recursos humanos para que todas as áreas da empresa sejam contempladas, porém durante anos enfrentou a resistência, por parte da cultura já impregnada em alguns empregados, principalmente nos gerentes de loja, que por não acatarem as estratégias ou até mesmo não perceberem sua importância, ignoravam seu trabalho, assim influenciando diretamente na percepção dos empregados operacionais

4.2 Análise das entrevistas dos gerentes de restaurantes

Nas entrevistas com os gerentes pode-se perceber que esses se encontram em média há 15 anos na empresa, tem uma trajetória no comércio, antes de entrar nos restaurantes, se consideram líderes democráticos e procuram motivar seus empregados através da conversa, consideram-se amparados pela área de recursos humanos acreditando na sua importância. Buscam sempre utilizar a demissão como último caso, consideram o *Turnover*

péssimo para o funcionamento de suas lojas, pois implica em custos e muitas vezes na má realização de produtos e serviços, devido ao pouco tempo hábil para treinamento.

Como amostra foram entrevistados gerentes gerais de quatro lojas Parmê selecionadas para este trabalho, as duas com as menores taxa de *Turnover* e as duas com as maiores taxas, nessa amostra de quatro gerentes, foi possível perceber que 3 dos quatro gerentes estão bem alinhados com as práticas de recursos humanos e acham que o trabalho é bem feito, sentem-se amparados por essa área estratégica, porém um deles, da loja com segundo maior *Turnover*, tece muitas críticas às questões de bonificações e principalmente à questão de recrutamento e seleção, afirmando que há grande demora da obtenção de empregados para o quadro quando solicitado à área de recursos humanos e que não gosta de bonificações igualitárias aos empregados e também não percebe valor em bonificações que não envolvam dinheiro

Todos os quatro buscam motivar suas equipes conversando e se consideram líderes democráticos, consideram o *Turnover* ruim para suas lojas já que gastam recursos tanto financeiros quanto de tempo para treinar, o que atrapalha o serviço da loja atrapalhando por consequência o resultado final .

Com a análise das respostas dos gerentes é possível entender algumas questões já elucidadas com a entrevista da gestora de recursos humanos, podemos perceber que hoje os gerentes percebem mais a importância da prática de recursos humanos, porém ainda não concordam com algumas práticas e fazem muitas críticas principalmente a questão de recrutamento e seleção.

É perceptível o alinhamento atual das práticas de loja com as propostas pela área estratégica de recursos humanos, porém alguns gerentes ainda se enquadram nas crenças anteriores da empresa, sendo assim uma forma de obstáculo para a percepção de seus empregados aos processos de recursos humanos sugeridos

4.3 Perfil empregados de salão e cozinha

De acordo com os questionários ministrados e as entrevistas feitas é possível traçar um perfil dos empregados de salão e cozinha da rede Parmê. As repostas dos questionários encontram-se em anexo (ANEXO IV) juntamente com o modelo de questionário (ANEXO III) e os modelos dos roteiros de entrevista.

Os questionários foram separados entre empregados de salão (garçons,

atendentes, supervisores) e cozinha (chef, subchefe, auxiliar de cozinha), no questionário há a opção administrativo, porém o administrativo da loja normalmente são os próprios gerentes.

Para a criação desse perfil será traçado o perfil do empregado de cozinha e salão juntando as análises dos questionários das lojas Parmê, abaixo serão feitas análises de algumas respostas ao questionário, todos os resultados encontram-se em anexo a este trabalho para consulta. (ANEXO IV)

Os empregados de cozinha são homens de 26 á 50 anos em sua maioria, já que começaram a trabalhar em média aos 18 anos, trabalham há mais de 10 anos na empresa; lembram do seu processo de seleção; seu processo de seleção foi através de entrevista, realizado pelo gerente da loja e consideraram esse processo fácil; foram treinados, na loja, por um colega, consideraram esse treinamento muito útil, se encontram no cargo que imaginaram estar quando entraram na empresa, consideram as oportunidades de crescimento na empresa razoável; consideram seu salário satisfatório, em média não ganham bonificação, os que ganham é em dinheiro; consideram seu trabalho realizado hoje em dia fácil, se dão grau 4 na importância percebida na organização e grau 5 para o respeito recebido nas lojas em que trabalham.

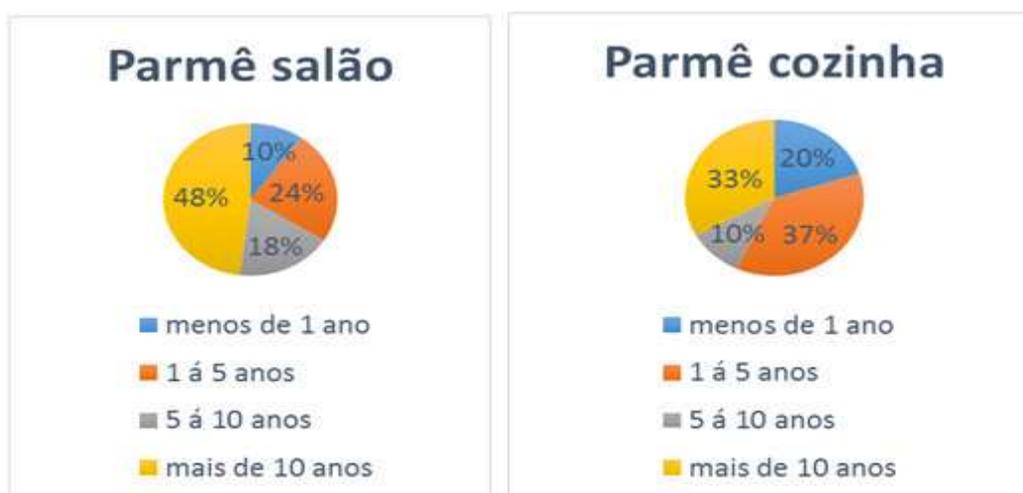
Os empregados de salão são homens com idade entre 26 e 50 anos, e da mesma forma que os da cozinha começaram a trabalhar por volta dos 18 anos, estão a mais de 10 anos na empresa; lembram de seu processo de contratação foram contratados por entrevista, feitas pelo gerente da loja, consideraram o processo fácil; foram treinados, em sua maioria, pelos colegas, na loja, consideraram útil o treinamento e se encontram na função que imaginaram quando entraram na empresa; consideram a chance de crescimento razoável na organização, estão satisfeitos com seu salário atual, ganham bonificação, são bonificados por dinheiro; consideram a dificuldade do trabalho razoável, se dão grau 5 na importância para a sua empresa também dão grau 5 para o respeito recebido por parte da empresa.

4.4 Análise dos questionários

De acordo com os objetivos a que se presta o pesquisador buscou a diversidade de opiniões sobre treinamento, recrutamento e seleção, salários e sentimentos manifestados por um grupo de empregados da Parmê. Em busca de concretizar tal intento, tendo em vista a natureza do fenômeno em estudo, um

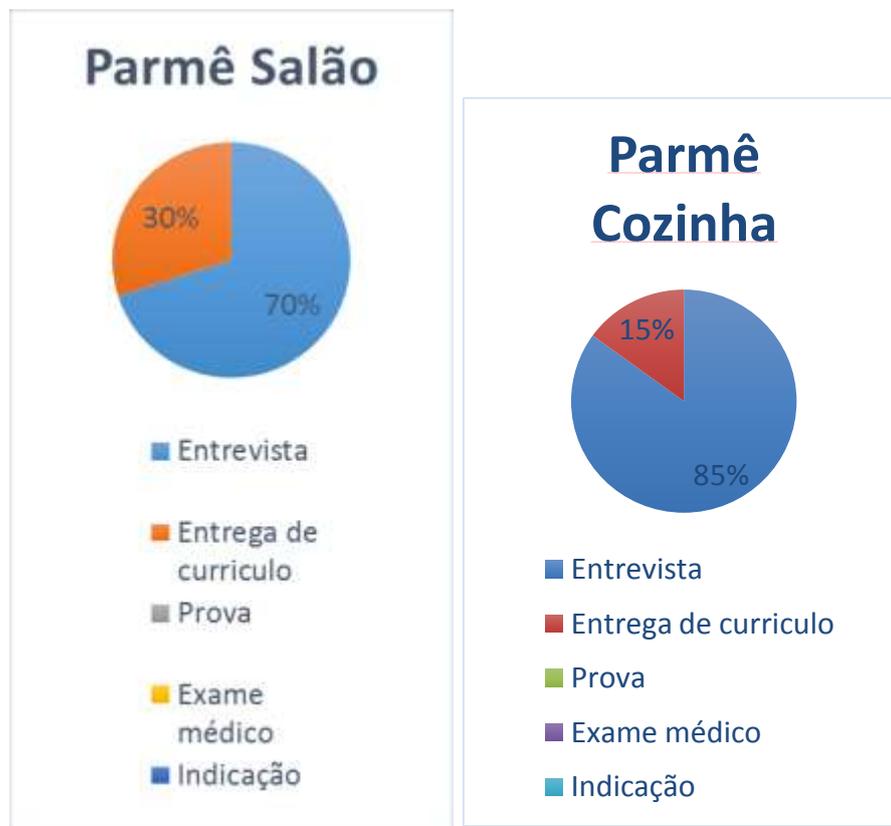
dos instrumentos que serviu de coleta de dados para esta pesquisa foi o questionário (ANEXO III).

As primeiras perguntas do questionário são a respeito da idade e gênero do empregado. A terceira aborda o tempo de empresa. Pode-se perceber uma grande diferença entre os empregados da cozinha e de salão da Parmê, percebe-se que os empregados da cozinha têm menor equilíbrio em seu tempo de empresa, comparados aos empregados do salão. Isso pode ter diversos motivos atrelados, porém corroborando com as entrevistas dos gerentes, pode-se deduzir que os empregados que estão presentes a mais tempo se enquadraram na cultura da empresa uma vez que todos os gerentes dizem demitir apenas em último caso, sendo essa uma afirmativa feita por todos os gerentes entrevistados



A partir desses dados pode-se perceber que o grupo de empregados mais antigos apresenta uma parcela pequena de *Turnover*, observa-se também que provavelmente, alguns cargos sofrem maior rotatividade do que outros. Uma vez que 66% dos empregados do salão se encontram há mais de 5 anos na empresa, enquanto na cozinha apresentam um percentual de 43% com esse mesmo tempo de empresa, podemos deduzir que há uma maior retenção de pessoas no salão do que na cozinha, cabe a gestão de recursos humanos da empresa averiguar tal fenômeno e entender se a permanência por um maior espaço de tempo dos empregados do salão tem paralelos com questões como satisfação e quais os fatores relacionados a este estado são significativos à área de RH.

Sobre os processos de recrutamento, na questão 6 se pergunta como foi feita a seleção que o empregado participou.



Provavelmente devido à baixa exigência de escolaridade dos cargos de um restaurante, a entrevista é utilizada como principal forma de contratação. Na Parmê, existem casos de indicação, porém, os postulantes ao cargo são submetidos a algum dos outros processos, seguindo assim as recomendações e o novo alinhamento mais profissionalizado da área de recursos humanos.

Desde 2016, todas as contratações precisam ter o aval da equipe de recursos humanos da Parmê anteriormente, os gerentes tinham autonomia nas contratações, com isso empregados mais antigos não possuíam contato direto com a área de gestão de pessoas, contribuindo para a não percepção desta nesse processo de contratação.

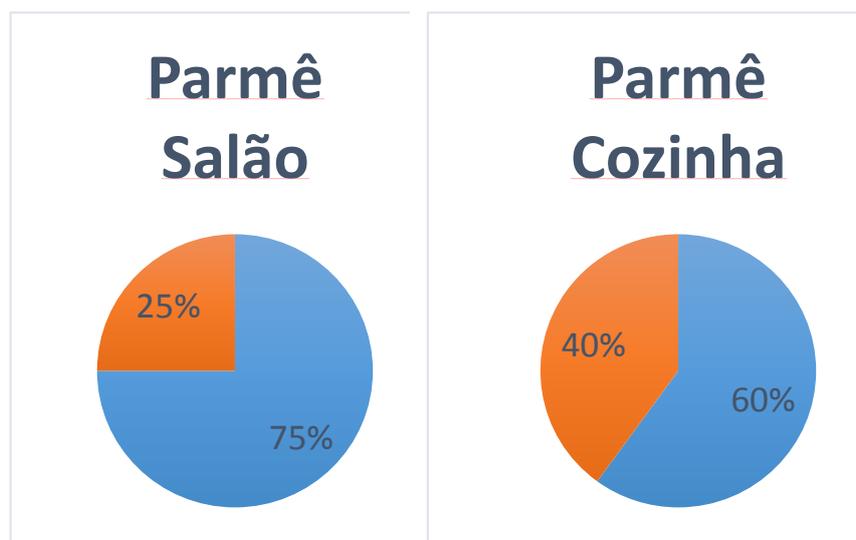
Nesse quesito pode-se perceber que não há grandes diferenças entre o setor de cozinha e salão, mostrando assim uma certa padronização em relação a contratação na empresa, o maior de número de currículos no salão sendo o dobro da porcentagem da cozinha (30% salão e 15% cozinha) pode se dever a maior qualificação necessária para trabalhar nesse setor, como um maior domínio da língua portuguesa e noções básicas de matemática.

Nesse quesito, o nível de treinamento na cozinha supera o do salão em 10%, provavelmente por se tratarem de processos mais técnicos e mais tangíveis, a cozinha tenha mais treinamentos. Porém isso pode configurar um erro da gestão de pessoas da empresa já que, além de comida o atendimento é um dos produtos dos restaurantes e por isso empregados do salão também devem ser treinados, é perceptível pelos respondentes a presença da equipe de recursos humanos no treinamento, porém o treinamento informal continua sendo o maior na empresa (ANEXO IV).

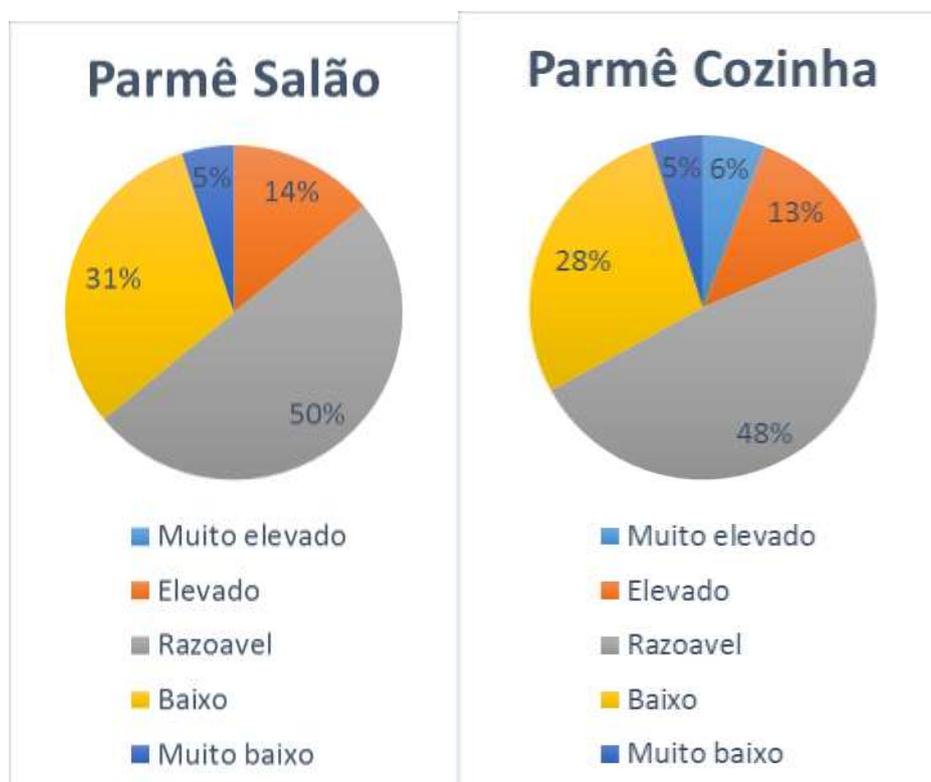
O grande número de respondentes “sim” em relação a questão 9 – “Após a contratação você foi treinado?”-endossa a percepção do empregado de que a equipe de recursos humanos, ou as práticas dela estão ali presentes, agregando valor para suas operações diárias de certa forma.



Na questão 13 é abordada a expectativa para o cargo. No enunciado diz: “Você se encontra no cargo que você imaginava estar com esse tempo de empresa?”



Essa questão pode ter diferentes interpretações, porém combinada com a questão a questão 14 – “qual nível de oportunidade de crescimento você vê na empresa?”-

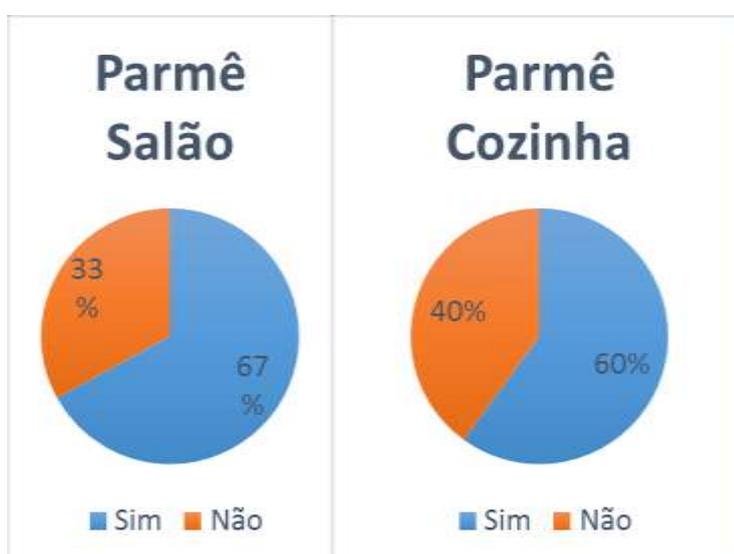


Pode-se deduzir que tem a ver com a percepção de crescimento dentro da empresa, classificado como razoável, levando em consideração o plano de

carreiras que foi desenvolvido a pouco tempo na empresa, espera-se que tanto a consciência de possibilidade de crescimento do empregado quanto sua motivação para crescer na empresa aumentem.

Apesar do maior número de funções melhores remuneradas e de funções de maior importância em nível gerencial do que na cozinha, um empregado de salão tem maiores chances mesmo que remotas de alcançar uma função estratégica dentro da empresa. Porém esses empregados de salão se encontram na função que imaginavam na organização 15% a mais do que os empregados de cozinha, o que pode representar tanto certa comodidade do empregado de salão, por já ter alcançado o que gostaria, ou até mesmo a insatisfação de um empregado de cozinha que imaginaria estar com um cargo mais alto, visto que 40% destes dizem não estarem na posição que pretendiam estar na atualidade.

Com relação ao salário, a pesquisa buscou entender se os empregados da Parmê consideram este satisfatório. Conforme é possível verificar no gráfico a seguir relativo à questão 15- “Seu salário atual é satisfatório?”



Foi possível perceber que os empregados de salão encontram-se um pouco mais satisfeitos com seus salários na Parmê. Provavelmente empregados de cozinha e salão não devem dividir de modo igualitário as gorjetas ganhas, esse fato acaba por beneficiar, quem se encontra no salão, já que esses além dos 10% podem receber gorjetas ou até mesmo burlar as regras e não repassar a bonificação, por ter contato direto com o cliente. Poderia a área de gestão de recursos humanos, implementar um sistema equilibrado de divisão de gorjetas,

para que empregados da cozinha fiquem mais satisfeitos, equilibrando assim o seu grau de satisfação com os percentuais dos empregados do salão.

Vale enfatizar que os índices de insatisfação de 33% dos empregados do salão e 40% dos empregados da cozinha são significativos e merecem atenção por parte da área de RH sobre as condições de mercado para esses cargos pois podem ter reflexo sobre o *Turnover* nestas áreas.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA NOVOS ESTUDOS

Tendo em vista o resultado das pesquisas, pode-se perceber que em nível gerencial, os empregados da Parmê sentem-se amparados pela área de recursos humanos, os gerentes das lojas com menor *turnover* (Campo Grande e Bangu) o que pode ser um indicador bastante importante para entender a atuação crescente da área de recursos humanos desta empresa, pois percebem a influência das políticas de recursos humanos nos processos organizacionais das suas lojas, inclusive reconhecendo a qualidade e a importância dessa área na sua operação.

Corroborando com essas impressões dos gestores das lojas com o menor *turnover*, sobre a relevância da área de gestão de RH, a loja com segundo maior *turnover* da rede apresenta o gerente menos alinhado com as políticas de gestão de pessoas, sendo algumas vezes relutante em implementá-las, mostrando assim a dificuldade da aceitação das políticas de recursos humanos, tornando mais difícil as melhorias propostas por essa área no cotidiano da loja, até mesmo contribuindo para que os empregados mais operacionais não percebam que tem o respaldo de um *background* na área.

No que tange aos empregados mais operacionais, pode-se perceber que eles conseguem perceber, mesmo que de maneira empírica, a presença da área de recursos humanos no seu dia a dia, desde o momento que entram na empresa até seu desligamento, porém algumas defasagens desse setor de recursos humanos, ou até mesmo o não cumprimento das políticas por conta dos seus gerentes, fazem com que esse empregado muitas vezes fique insatisfeito, percebe-se algumas disparidades entre empregados de cozinha e salão importantes, que são muito influenciadas pela percepção dos processos de gestão de pessoas ou a falta deles.

Por ser uma área mais técnica, podemos perceber que os empregados da cozinha têm uma percepção maior das estratégias de gerenciamento de pessoas nos processos de treinamento, por terem sido mais treinados, bem como de recrutamento e seleção e por ter maior pré-requisito curricular. Entretanto na área remuneração e remuneração variável os mesmos têm a percepção da negligência da área de recursos humanos.

Como frisado pela gestora de recursos humanos Denise Viggiani, a Parmê começou a ter uma área de gestão de pessoas mais estratégica esse ano, antes era encontrada muita resistência para tal, já são desenvolvidas

políticas padronizadas para todas as lojas o que outrora era bastante complicado e praticamente inviável. Porém toda essa relutância na adoção das novas ações da área de RH por parte das gerencias operacionais das lojas e a permanência das antigas práticas, possa ser em decorrência de uma defasagem da cultura da empresa em seu processo de se profissionalizar, por ter um foco mais familiar e patriarcal em sua origem organizacional, gerando assim uma falta de visão estratégica, tornando os gerentes das operações mais focados nas suas lojas e não na rede, atrapalhando assim a implementação de projetos de recursos humanos.

Em suma a Parmê parece estar seguindo um novo caminho, rumo a profissionalização da marca em geral, na área de gestão de pessoas não é diferente, contudo ainda é apresentado uma certa resistência por parte de gerentes com culturas antigas e até mesmo arcaicas, que impedem a implementação de políticas de gestão de pessoas, mas isso se deve a problemas anteriores de gestão e que devem ser sanados o quanto antes.

A área de recursos humanos deveria começar a padronizar todos seus processos para todas as lojas, utilizando novas ferramentas como análises de desempenho, pesquisas de clima para todas as lojas, a divisão igualitária de bonificação e ministrar treinamentos periódicos para os empregados operacionais, provavelmente seguindo nesse viés a percepção desses empregados do nível operacional seria melhor em relação as políticas de recursos humanos.

A diretoria da empresa deveria começar a reconsiderar de forma mais técnica, baseada em relatórios e *feedbacks*, uma reformulação no seu quadro de gerentes de loja, de forma que estes estejam alinhados com as novas diretrizes da marca, que está buscando uma profissionalização para uma expansão de suas operações.

5.1 Sugestões e recomendações para novos estudos

Para estudos futuros, recomenda-se que sejam analisados maiores números de restaurantes da rede, e com algumas entrevistas abertas para empregados operacionais, de forma que questões como salário, oportunidade de crescimento e treinamento sejam elucidadas de maneira mais profundas. É recomendável que a área também observe a necessidade de uma pesquisa de

cargos e salários junto ao mercado, bem como observe a necessidade de um planejamento de carreiras.

Com a elucidação dessas questões será possível entender o quanto esses empregados percebem o valor dessas práticas na sua formação e descobrir o quanto de fato o salário satisfaz o colaborador e entender melhor como funcionam os processos de seleção.

É também plausível fazer uma pesquisa de como a questão do *Turnover* influencia em outras áreas como finanças e marketing, entender através de questionários e entrevistas junto aos consumidores, se lojas com alto índice de *Turnover* tem seu serviço e produto final influenciados por essa questão de alta rotatividade do seu quadro de empregados.

Enfim, buscar entender a relação entre a satisfação do empregado com relação aos programas oferecidos pela área de recursos humanos e identificar de certa forma o entendimento que eles têm do valor do gerenciamento de pessoas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRASEL, Associação Brasileira de Bares e Restaurantes. **Quem é o setor de bares e restaurantes/alimentação fora do lar**. 2010. Disponível em: <http://www.sp.abrasel.com.br/noticias/1616-associacao-brasileira-de-bares-e-restaurantes-abrasel> Acessado em: 15/11/2016

BERGAMINI, Cecilia; BERALDO, Deobel –**Avaliação de desempenho humano na empresa**. São Paulo: Editora Atlas, 2013.

BORGES, Mara; Noézia Ramos.- **Turnover: Uma consequência de estratégias ineficientes de gestão empresarial?** Convibra, 2011. Disponível em: http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_2784.pdf Acessado em: 10/11/2016.

CAMPOS, Kelli ;BARDUCHI, Ana; MARQUES, Daniela; RAMOS, Katia; DOS SANTOS, Ligia; BECKER, Tatiana- “**Avaliação do Sistema de Treinamento e Desenvolvimento em Empresas Paulistas de Médio e Grande Porte**”. Psicologia, reflexão e crítica, 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prc/v17n3/a15v17n3.pdf>. Acessado em: 06/11/2016.

CONGER, Jay. **Quem é a geração X?** 1998. Disponível em: http://ngdweb.paginas.ufsc.br/files/2012/04/3_quem-%C3%A9-a-geracao-x.pdf. Acessado em: 16/10/2016.

DATSCH, Fabiane; CYRNE, Carlos; Schardong, Tania. **Análise do processo de entrevista de desligamento em Instituição de Ensino Superior do Vale Do Taquari**. XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA , CIGU, Dezembro, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/84075/190159.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acessado em: 10/11/2016.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia -**Desafios relacionais nas práticas de gestão e de organização**. Jan/Mar 2005. RAE <http://www.scielo.br/pdf/rae/v45n1/v45n1a02>)

DEAL, Terrence; KENNEDY, Allan - **Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life**, 1982.

DIEESE -**Rotatividade e políticas públicas para o mercado de trabalho**. Geni Marques e Lara Heger, Dieese, São Paulo, 2014. Disponível em: <http://www.dieese.org.br/livro/2014/livroRotatividade.pdf>. Acessado em: 10/11/2016.

DOS SANTOS, Neusa - **Cultura e desempenho organizacional: um estudo empírico em empresas brasileiras do setor têxtil**. RAC, 1998. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65551998000100004. Acessado em: 15/11/2016

DUTRA, Joel; HIPÓLITO, José – **Remuneração e recompensas**. São Paulo: Elsevier, 2012.

FLEURY, Maria; FLEURY, Afonso. **Alinhando estratégias e competências**. AE, Jan/Mar, 2004. ISSN 0034-7590. Disponível em:

<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902004000100012>. Acessado em: 10/11/2016.

GIL, Antonio. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2014.

GROYSBERG, Boris; NOHRIA, Nitin; ARÁOZ, Claudio - **The Definitive Guide to Recruiting in Good Times and Bad**. Harvard Business Review, 2009. Disponível em: <https://hbr.org/2009/05/the-definitive-guide-to-recruiting-in-good-times-and-bad>. Acessado em: 10/11/2016.

MILKOVICH, George; BOUDREAU, John- **Administração de recursos humanos**. São Paulo: editora Atlas S.A, 2015.

NOHRIA, Nitin; GROYSBERG, Boris; LEE, Linda- **Employee Motivation: A Powerful New Model**. Jul/Ago/ 2008. Disponível em <https://hbr.org/2008/07/employee-motivation-a-powerful-new-model>. Acessado em: 22/11/2016.

PETERS, Tom; WATERMAN, Robert .-“**In Search of Excellence**” Harper & Row Pub: London ,1990

PONTES, B.R- **A competitividade e a remuneração flexível**. São Paulo: editora LTr, 1995

ROSSI, Carlos; SLONGO, Luiz - **Pesquisa de satisfação de clientes: o estado-da-arte e proposição de um método brasileiro**. RAC, 1998. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-98000100007&script=sci_arttext. Acessado em: 02/11/2016.

SILVA, Alfredo; JUNQUILHO, Gelson; CARRIERI, Alexandre .- **Políticas de RH: Instrumentos de Consenso e Ambigüidade**. RAC, 2008

TAPSCOTT, Don- **A hora da geração digital: como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas aos governos**. Rio de Janeiro: Agir Negócios, 2010. Disponível em: http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_2784.pdf

ANEXO I

Roteiro de perguntas para o gestor de Recursos Humanos.

- Perguntar sua trajetória até o cargo de gestor de Recursos Humanos.
- Perguntar quais as práticas que costuma fazer na empresa.
- Pedir para descrever os processos de contratação, demissão e treinamento.
- Descobrir como se faz para propagar a cultura da empresa nas lojas.
- Perceber os esforços da área de RH bem implantados, respeitados e acatados.
- Analisar o relacionamento profissional junto aos gerentes das unidades.
- Perguntar se ele se sente amparado pela diretoria.
- Se informar como ele controla a satisfação do empregado, e como o avalia.
- Observar se possui um orçamento e desenvolve um plano de carreiras na sua organização.
- Pontuar a opinião do gestor sobre o *turnover* na sua organização.

ANEXO II

Roteiro de perguntas para o gerente de loja.

- Perguntar a trajetória até tornar-se gerente de loja.
- Perguntar sobre as atividades exercidas no dia a dia.
- Perguntar se o mesmo se considera uma liderança dentro da loja e da companhia.
- Analisar como se classificaria o seu estilo de liderança: Autocrático a democrático.
- Perguntar se sabe o que é RH e se o mesmo sente-se amparado pelo RH da marca.
- Perguntar o que acha de políticas como: de treinamentos, cursos e bonificações tanto para si, como para o empregado da loja.
- Perguntar como ocorre o processo de contratação e demissão em sua loja e os principais motivos de ambas ações.
- Perguntar como motiva sua equipe de empregados.
- Perguntar o que significa a marca que ele trabalha.
- Pontuar a opinião do gerente sobre o *turnover* na sua unidade.

ANEXO III**Questionário para pesquisa****1- Idade:**

2- Gênero:

3-Tempo de empresa:

Menos de 1 ano () de 1 a 5 anos () de 5 a 10 anos () Mais de 10 anos ()

4- Você lembra como foi seu processo de contratação?

Sim () Não ()

5- Qual sua faixa etária?

18 á 25 anos () 26 á 50 anos () mais de 50 ()

6- Por quais desses processos você passou?

Entrevista () Entrega de currículo () Prova dinâmica de grupo ()
Exame médico () outro ()

7- Quem te contratou?

Dono da loja () Gerente da loja () Equipe de RH da empresa () Outro ()

8- Esse processo, você considerou com qual nível de dificuldade ?

Muito fácil () Fácil () Médio () Difícil () Muito difícil ()

9- Após a contratação você foi treinado?

Sim () Não ()

10- Quem te treinou?

Colega () Gerente () Equipe de RH () Aprendi sozinho ()

11- O treino foi ministrado aonde?

Loja () Centro de treinamento () Outro lugar ()

12- Caso tenha havido treinamento, você o considera importante para sua atividade diária.

Muito útil () Útil () Razoavelmente útil () Inútil Extremamente inútil ()

13- Você se encontra no cargo, que imaginava estar, com esse tempo de empresa?

Sim () Não ()

14- Qual nível de oportunidade de crescimento você vê na empresa?

Muito elevado () Elevado () Razoável () Baixo () Muito baixo ()

15- Seu salário atual é satisfatório?

Sim () Não ()

16- Você ganha alguma bonificação?

Sim () Não ()

17- Caso ganhe, como você ganha ?

Dinheiro () Folga () Brindes () Viagens () Cursos ()

18- No cargo que você ocupa hoje, você considera qual nível de dificuldade de trabalho?

Muito difícil () Difícil () Razoável () Fácil () Muito fácil ()

19- Em uma escala de 1 a 5, sendo 5 o maior grau e 1 o menor, você se sente importante na parte da marca em que trabalha? Em qual nível?

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

20- Em uma escala de 1 a 5, sendo 5 o maior grau e 1 o menor grau. Como você sente-se tratado pessoalmente (respeitado por suas individualidades, características e atitudes)? Em que nível?

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

ANEXO IV

Respostas questionário

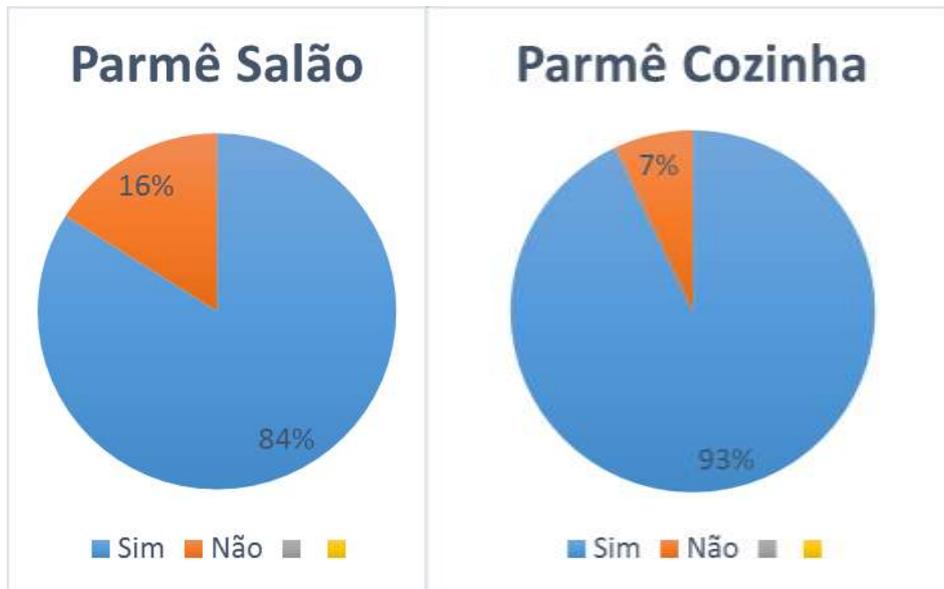
2- Gênero



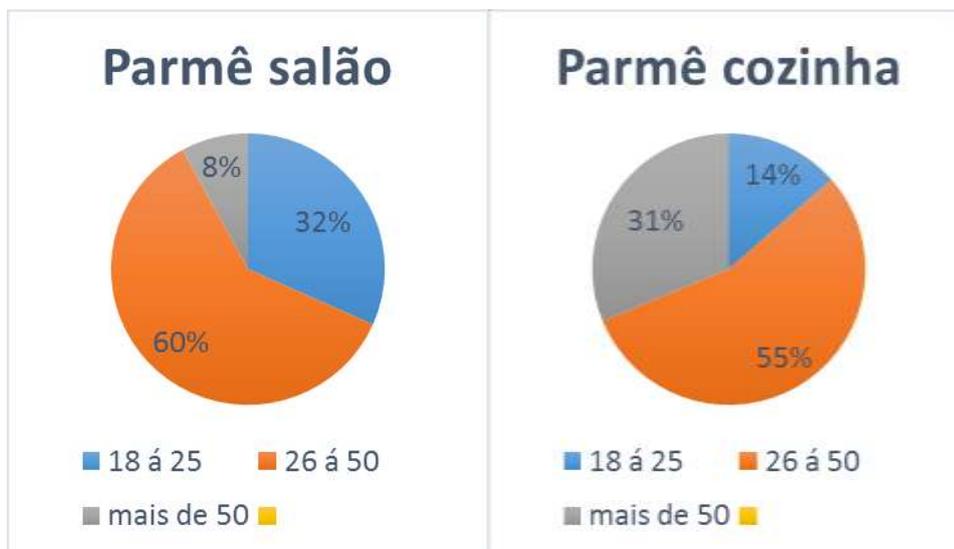
3-Tempo de empresa



4-Você lembra como foi seu processo de contratação?



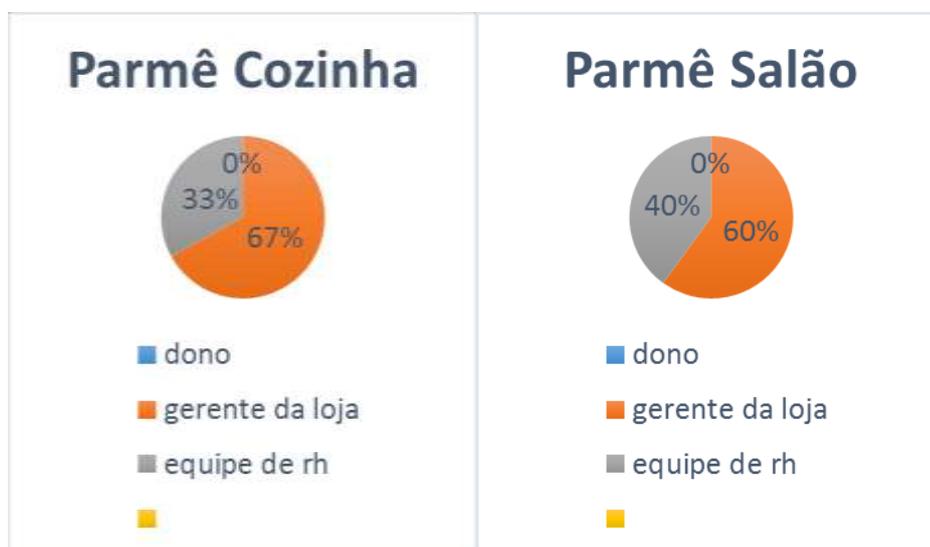
5- Qual sua faixa etária?



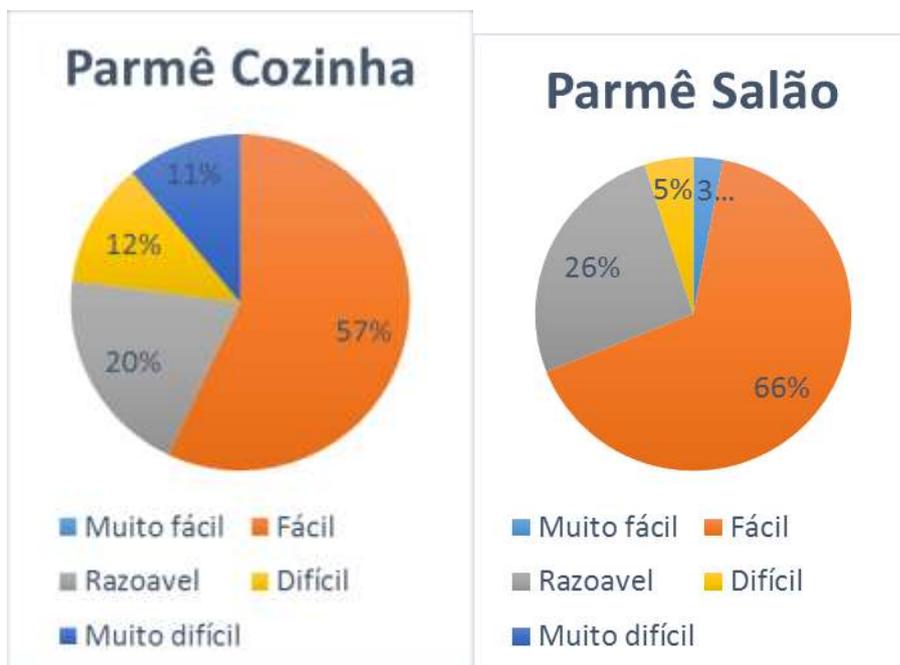
6- Por quais desses processos você passou?



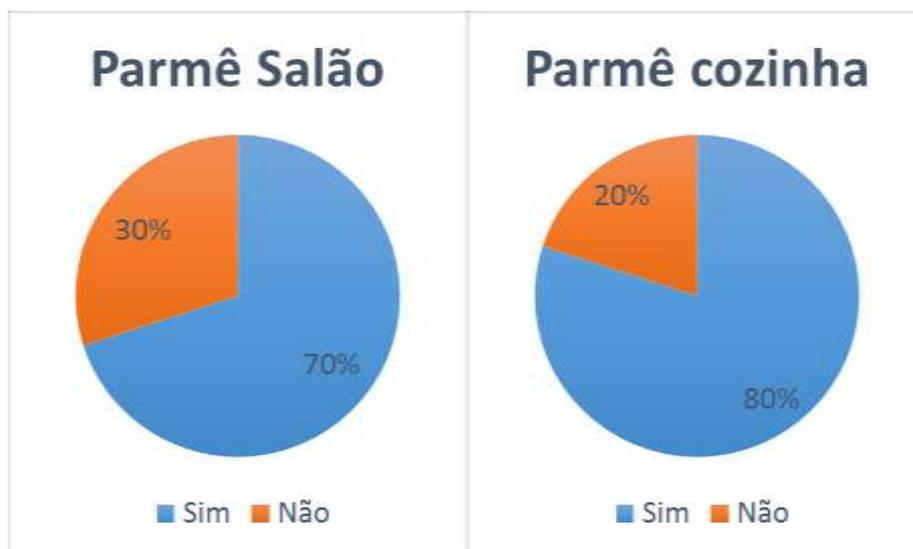
7- Quem te contratou?



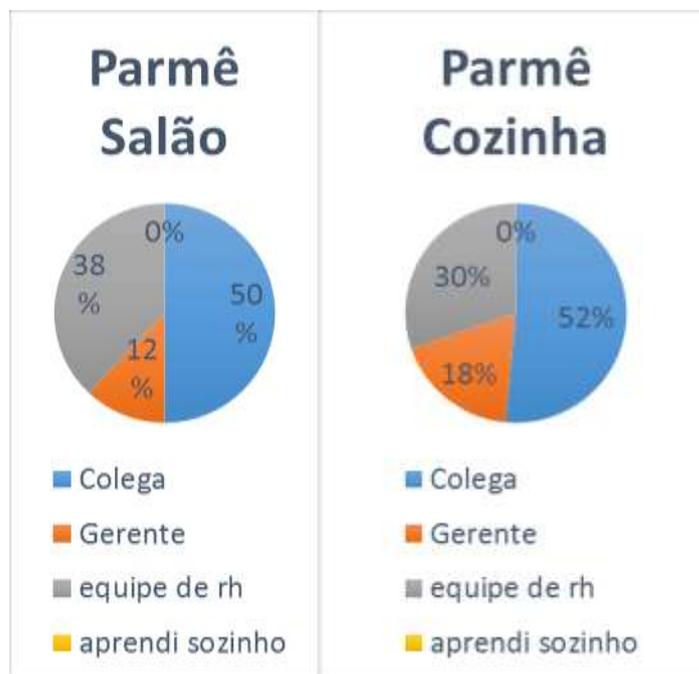
8- Esse processo, você considerou com qual nível de dificuldade?



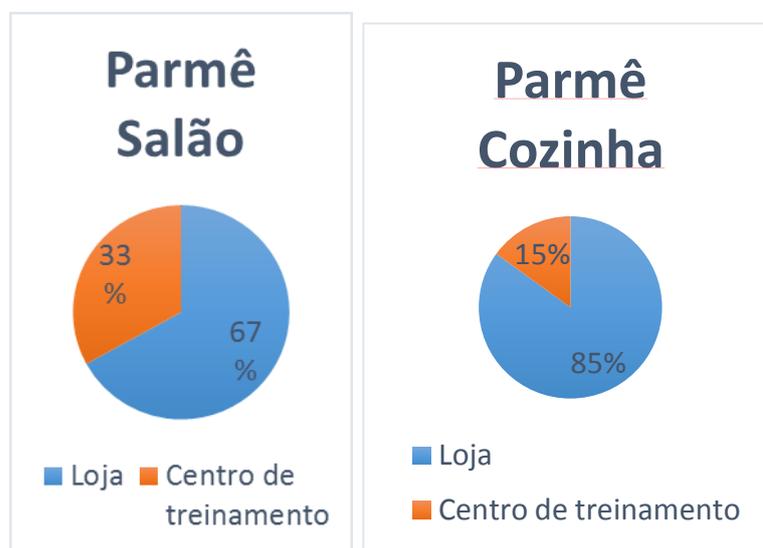
9- Após a contratação você foi treinado?



10- Quem te treinou?



11- O treino foi ministrado aonde?



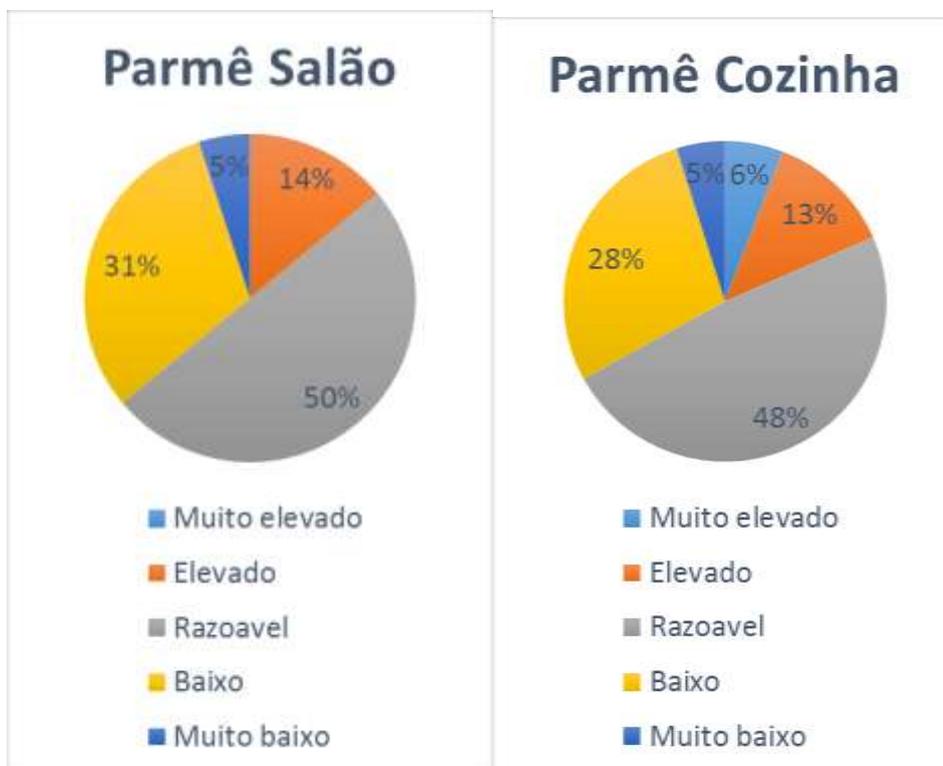
12- Caso tenha havido treinamento, você o considera importante para sua atividade diária.



13- Você se encontra no cargo, que imaginava estar, com esse tempo de empresa?

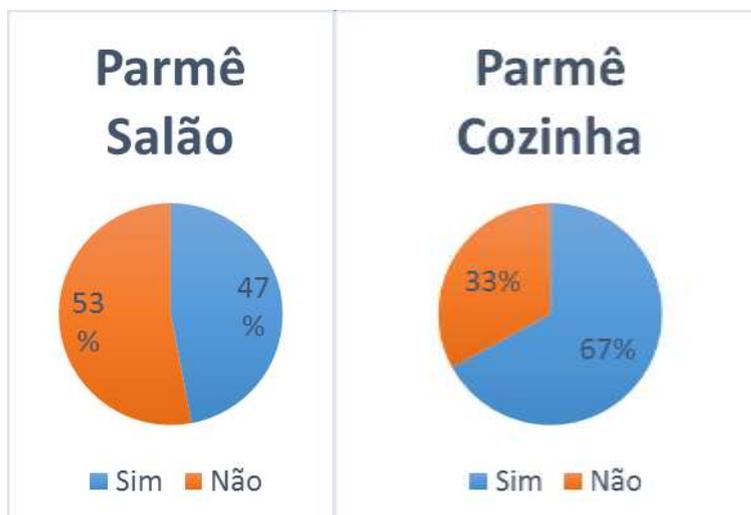


14- Qual nível de oportunidade de crescimento você vê na empresa?

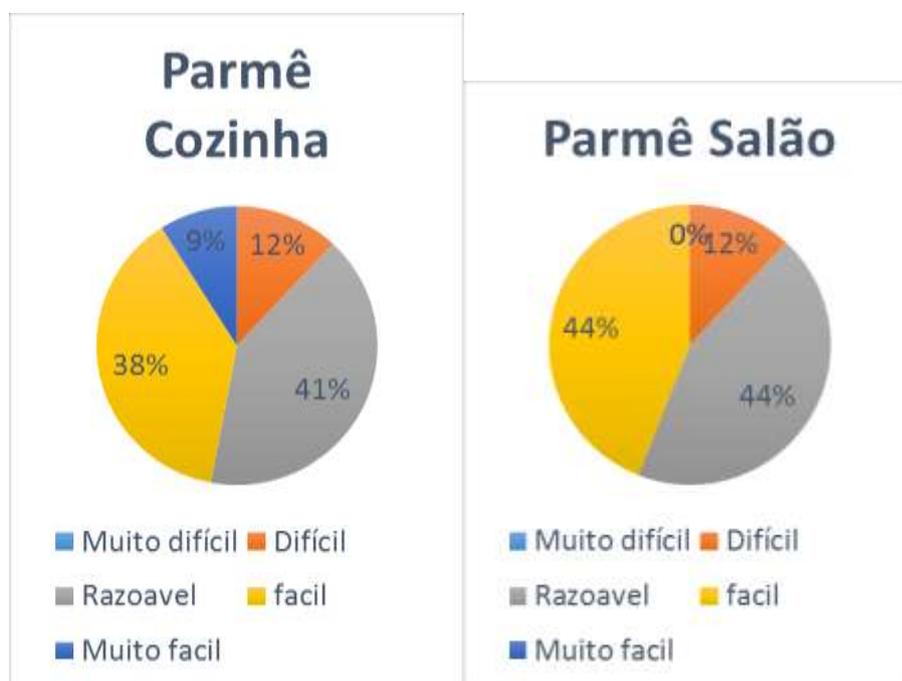


15- Seu salário atual é satisfatório?

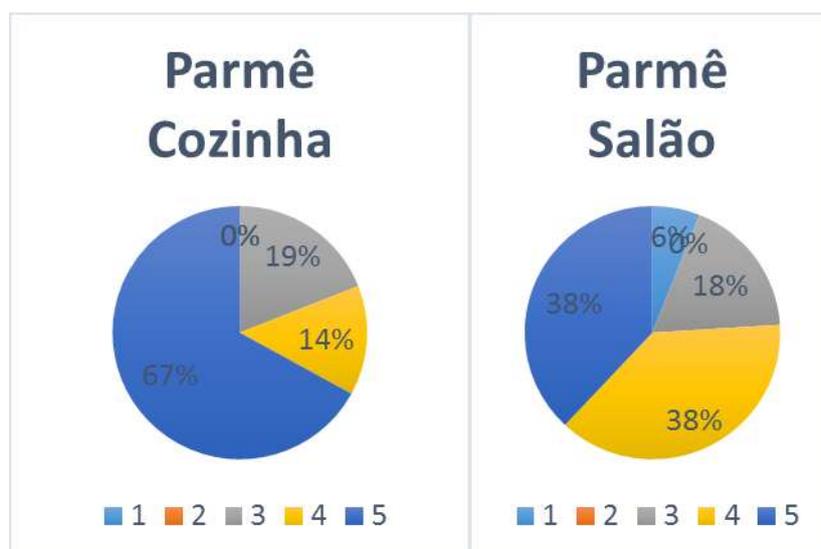


16-Você ganha alguma bonificação?**17- Caso ganhe, como você ganha?**

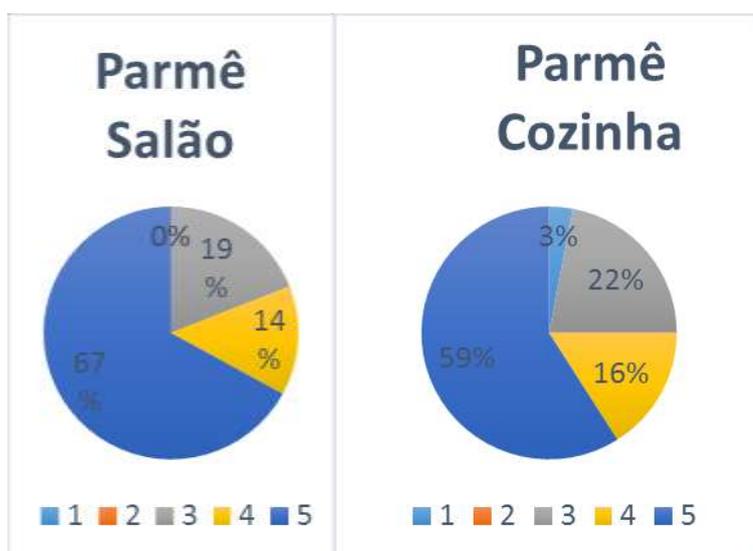
18- No cargo que você ocupa hoje, você considera qual nível de dificuldade de trabalho?



19- Em uma escala de 1 a 5, sendo 5 o maior grau e 1 o menor, você se sente importante na parte da marca em que trabalha? Em qual nível?



20- Em uma escala de 1 a 5, sendo 5 o maior grau e 1 o menor grau. Como você sente-se tratado pessoalmente (respeitado por suas individualidades, características e atitudes)? Em que nível?



Anexo V

Turnover Rede Parmê
Resultados até Outubro de 2016

Restaurantes	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Acumulado Ano
Campo Grande	1,3	1,3	1,9	1,3	1,3	2,0	1,4	0,7	2,1	2,2	15,5
Méier	4,8	4,6	4,5	1,7	2,7	4,5	1,8	0,9	1,3	2,1	28,9
Nova Bangu	2,4	2,4	2,6	2,6	0,0	1,5	0,0	0,0	1,4	0,0	12,9
Nova Iguaçu	12,2	9,7	3,8	4,1	8,9	0,9	2,6	3,6	4,5	0,9	51,1