



Liga de Ensino do Rio Grande do Norte
Centro Universitário do Rio Grande do Norte
MBA em Gestão Estratégica de Pessoas

Estudo de Caso
“ENIGMA PARA OS OLHOS DE GABRIELA”

Natal/RN
2015

ENIGMA PARA OS OLHOS DE GABRIELA

Edilene Correia Honorato Gomes
Maria Valéria Pereira de Araújo

Introdução

O Treinamento de Integração aos novos colaboradores é um enigma para os olhos de Gabriela. Nos dias que antecedem o treinamento, Gabriela já sabe o que a espera, afinal, está ali há pouco tempo, porém tempo suficiente para saber que todo treinamento de integração é a mesma situação para que os outros instrutores realizem junto com ela, o bendito treinamento e assim consiga atingir as suas metas e o seu setor do RH ficar em posição satisfatória.

Gabriela é a Psicóloga, recém-contratada no setor de Recursos Humanos, e sabe da importância de um treinamento de integração para os novos colaboradores. Antes mesmo de se efetivar o treinamento se faz necessário um planejamento eficiente e eficaz de todo o processo. A preocupação ronda seus pensamentos, pois sabe que alguns instrutores não dão importância e/ou estão sempre muito atarefados que ao saber que vai haver um treinamento de integração naquela semana, é motivo para que eles imediatamente se recusem a comunicar, falando da importância da sua área na empresa para os recém-chegados colaboradores. Porém, é necessário o envolvimento de todos os instrutores neste processo, pois senão, não haverá uma integração efetiva dos novos colaboradores. E por isso, toda a integração, vem cheia de questionamentos: como fazer para explicar a todos sobre a importância dos treinamentos? Como fazer para conscientizar e haver um comprometimento dos demais Analistas na participação efetiva do programa de integração? Como trabalhar com os instrutores sobre o processo do treinamento de integração?

São urgências tão previsíveis que ela continua se perguntando: por que toda integração é assim? Por que as pessoas colocam mil dificuldades para tal evento? Há falhas na troca de informação entre os setores? Mas em meio a tantas dúvidas uma coisa é certa, Gabriela sempre está em busca de explicações e soluções, de revisão e reavaliação de seus resultados, tornando o processo de integração de construção árdua e de contínuo aprendizado.

Histórico da Empresa

A empresa de bebidas foi fundada em 1998 pela união dos franqueados nos Estados da Bahia, do Ceará, Piauí e Rio Grande do Norte. E é justamente essa diversidade cultural que faz a empresa forte e competitiva. Com 13 anos de existência, alcançou em sua área geográfica de 907.313 quilômetros quadrados (10% do território brasileiro), a liderança absoluta do mercado de refrigerantes, introduziu e cultivou um

modelo de gestão que valoriza a qualidade, a eficiência e o desenvolvimento de pessoas e está no universo das 300 maiores empresas do País.

Com cinco fábricas (Maracanaú - CE, Simões Filho - BA, Vitória da Conquista – BA, Macaíba – RN e Teresina - PI), além de 10 centros de distribuição e dois centros de vendas, a empresa conta com mais de três mil funcionários e fornece refrigerantes, sucos, chás, energéticos, achocolatados e águas, além dos produtos das fábricas da Femsu Cerveja Brasil na região, para cerca de 150 mil pontos-de-venda. Com cinco fábricas e 10 centros de distribuição localizados nos quatro estados onde atua (BA, CE, PI, RN), a empresa consegue manter-se próxima de seu mercado consumidor e atender seus clientes de forma rápida e eficiente.

Além disso, a empresa conta com um Sistema de Gestão Integrada (SGI), que é um modelo de gestão alinhado com as normas ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000 e OHSAS 18000. O Sistema trabalha com uma visão por processos o que permite a todos visualizar suas interfaces, buscando uma maior sinergia na busca de melhoria contínua dos processos da companhia. Este modelo contribui para desenvolvimento da empresa e de seus colaboradores.

Na Política do SGI, a empresa atua na fabricação, comercialização e distribuição de bebidas, operando na região do Nordeste Brasileiro, a partir de rígidos princípios de ética e eco-eficiência. A empresa reconhece que o atingimento das metas de curto prazo e a sustentabilidade de longo prazo são as bases de suas operações e, para tanto, estabelece os seguintes objetivos como orientadores do seu Sistema de Gestão Integrada:

- Garantir um crescimento com lucro e Responsabilidade Social;
- Garantir atendimento às legislações, normas e demais requisitos aplicáveis;
- Atender os requisitos de qualidade e segurança de alimentos, buscando a satisfação dos clientes;
- Melhorar continuamente o Sistema de Gestão Integrada utilizando a comunicação com seus colaboradores e partes interessadas, sempre otimizando os recursos operacionais;
- Prevenir a poluição e atenuar os impactos ambientais significativos, priorizando a redução do consumo de água e energia elétrica;
- Preservar a integridade física e a saúde dos colaboradores, priorizando a redução de acidentes de trabalho e ruído ocupacional.

Quanto a Qualidade, a empresa visualiza um ambiente competitivo atual que desafia a aprimorar continuamente o seu desempenho global, buscando trabalhar com maior eficiência e rapidez, promovendo a satisfação dos clientes e o crescimento rentável do negócio.

Desde 1995, o Sistema da Qualidade da empresa vem consolidando a sua reputação como plataforma para o desenvolvimento e implementação de novos modelos de gestão organizacional nas empresas que integram o Sistema da empresa. O desafio é a sua evolução para um sistema ainda mais abrangente, que torne as organizações do Sistema como referenciais de excelência.

O SGI é um reflexo do negócio multifacetado e com foco na Qualidade, Meio Ambiente, Segurança do Trabalho e Segurança de Alimentos. Este SGI e respectivos instrutores são um dos pilares no foco do treinamento de Integração. Os instrutores da Qualidade, Meio Ambiente, Segurança do Trabalho são peças fundamentais na conscientização destes novos colaboradores.

O Processo de Integração

O Treinamento de Integração tem como objetivo recepcionar o novo funcionário, dando-lhe as boas vindas, apresentando-lhe a Empresa, contando sua História, Missão, Valores, Objetivos, o que espera dos funcionários e o que oferece em troca. Além de apresentar as chefias e os colegas, visando facilitar sua integração ao quadro funcional da Empresa; facilitar à Empresa e quadro funcional, maior rapidez no conhecimento do novo integrante da equipe. O público alvo são os colaboradores de todos os níveis da empresa e o novo funcionário.

O processo de integração tem como benefício para a empresa estabelecer um vínculo Empresa-Funcionário com maior rapidez. O novo colaborador “veste a camisa da Empresa” com maior rapidez, e com isso adapta-se rapidamente à empresa. Com isso, há uma maior agilidade nos resultados esperados, há também uma inibição de especulações e interpretações distorcidas tanto do novo quanto dos antigos funcionários, e promove uma integração e reciclagem dos colaboradores antigos. Se o novo colaborador desistir da vaga, agiliza a contratação de outro, pois sabe o real motivo de uma não-adaptação permite futuras seleções mais assertivas.

Quanto ao colaborador, haverá uma redução de estresse, maior rapidez na adaptação do novo colaborador à Empresa, maior facilidade no desempenho de suas atribuições, melhores e mais rápidos resultados. Com tudo isso, conhecendo a Empresa, o novo funcionário pode tomar decisão imediata se aceita ou não as regras da nova organização em que vai trabalhar.

O importante também é relacionar a programação de treinamento com os objetivos estratégicos do negócio. Ex: se o objetivo é encantar o cliente, o primeiro passo é preparar os funcionários no atendimento ao cliente, na excelência do comportamento, na qualidade dos produtos e serviços, na preocupação em servir e agradar, e, sobretudo, preparar toda a organização para que isso realmente aconteça.

Ainda, a empresa deve criar um clima interno favorável ao treinamento e à capacitação das pessoas, em que novas habilidades sejam incentivadas, a criatividade e a inovação sejam privilegiadas e os novos conhecimentos valorizados.

O Treinamento de Integração desta empresa é realizado das 8h às 17h no auditório ou sala de reunião com 2 (dois) intervalos para coffee-break (manhã e tarde) e outro intervalo para almoço. Esse dia já é contado como primeiro dia de trabalho.

Na medida em que se juntava um grupo de 7 a 10 selecionados era feito o treinamento de integração, devido à demanda dos gestores da área em estar com os novos colaboradores.

No planejamento do Treinamento de Integração, primeiramente é feito um agendamento de reserva do auditório pela Analista de RH e uma prévia comunicação aos demais analistas do treinamento sobre: provável data, horários para cada analista; número e respectivas funções dos novos colaboradores. Em seguida, a Analista de RH faz reserva do coffee-break através de serviço terceirizado e prepara os folders e material informativo para serem entregues aos novos contratados.

A metodologia aplicada no treinamento dá-se através de uma exposição dialogada em torno de 1 hora para cada instrutor (Gabriela e os outros instrutores com seus respectivos assuntos), através da apresentação de slides institucional; aplicação de técnicas vivenciais para apresentação, integração, descontração; e uma visita ao setor de produção da empresa, para melhor visualização de como se faz determinado produto “carro chefe” da empresa.

Cada instrutor de treinamento aborda seus respectivos assuntos. Por exemplo, o Analista de Segurança do trabalho aborda a importância e a colaboração de cada novo funcionário quanto ao uso dos equipamentos de segurança pessoal e coletivo. Enquanto que o Analista de Qualidade focará sua abordagem em relação à preocupação da empresa em estabelecer metas e buscar melhoramentos em cada setor quanto à qualidade e processos da qualidade. O analista de Segurança Patrimonial tem o dever de informar sobre a entrada e saída dos novos colaboradores, seus deveres e direitos no ambiente de trabalho. E o Analista de Informática; sobre o uso e manuseio dos computadores, intranet, etc. O treinamento é finalizado com a analista de RH – Gabriela falando sobre história da empresa, missão, visão, mix de produtos e portfólio, benefícios, horário de trabalho, o que se espera do novo colaborador.

Em seguida, é repassada uma avaliação sobre todo o processo de integração aos novos colaboradores. É dito que, o intuito desta avaliação é melhorarmos e/ou aperfeiçoarmos este processo. Nesta avaliação é aplicado um questionário com indicadores e pontuações sobre cada instrutor. Nestes indicadores constam avaliações sobre o conteúdo exposto, o domínio do instrutor, a linguagem utilizada, a postura dos instrutores, o local do treinamento, a iluminação local, etc.

Depois que os novos colaboradores fazem esta avaliação, os dados são tabulados em uma nova planilha realizada por Gabriela e enviada ao setor de RH da empresa matriz.

Evolução do Treinamento de Integração

Diante da dificuldade em encontrar apoio dos instrutores, no decorrer do planejamento do treinamento foi colocado em prática um dia definitivo (segunda-feira, início do mês) para realização da integração.

Ainda, foi sugerida a inclusão de um telefonema e em conjunto, repassar um e-mail aos instrutores dos treinamentos no intuito de melhorar a comunicação e a efetivação da marcação do dia de treinamento de integração.

Apesar da equipe de RH apresentar essas propostas ainda existia problemas relacionados à participação e comprometimento dos demais Analistas dos outros setores inter-relacionados.

O Problema

O treinamento de integração é visto por parte dos analistas como uma resistência em participar ou em alguns momentos certa persistência da situação em não relevar a importância do treinamento.

Outro ponto a discutir era a questão da folha de pagamento, pois a mesma fecha no dia 11 devido a um pagamento de adiantamento ser realizado no dia 20 e o restante no quinto dia útil. Qual seria a data ideal para realizar o treinamento de integração e como conciliar com os gestores das áreas a demanda desses novos colaboradores?

Com base no SGI, citado no histórico da empresa, a organização precisou adaptar e evoluir, daí a importância da participação dos Analistas e suas abordagens no programa de integração no que diz respeito aos assuntos de Qualidade, Meio Ambiente, Segurança do Trabalho e de Alimentos.

NOTAS DE ENSINO

Resumo

Este caso reflete o dilema encontrado pela Analista de Recursos Humanos diante da falta de apoio dos demais Analistas no processo e a sua real importância no treinamento de integração aos novos colaboradores. Ainda, revela a falta de comprometimento por

parte dos instrutores e dos novos colaboradores em cooperar com este procedimento de grande importância para a empresa e suas repercussões para um resultado ainda maior, que seria o processo de integração como benefício para a empresa em estabelecer um vínculo Empresa-Funcionário com maior rapidez, maior facilidade no desempenho de suas atribuições, melhores e mais rápidos resultados. A empresa em estudo é uma multinacional de referência no setor de bebidas que valoriza o Treinamento de Integração. Ela aborda o treinamento como objetivo maior receber o novo funcionário, dando-lhe as boas vindas, além de apresentar a Empresa, contando sua História, Missão, Valores, Objetivos, e o que se espera dos novos funcionários e o que oferece em troca.

Palavras-chaves: Treinamento de Integração; Comprometimento dos Analistas e novos colaboradores.

ABSTRACT

This case reflects the difficulty encountered by the Human Resources Analyst at the lack of support from other analysts to get involved with the process and it doesn't emphasize the integration training program to new employees. Still, reveals a lack of commitment on the part of instructors and new employees to cooperate with this very important procedure for the company and its repercussions for even greater results, it would be the integration process as a benefit to the company to establish a link the Company and Employee faster, making easier in the performance of their duties and faster results. The company under study is a multinational reference in the beverage industry. It has the Integration Training as important strategy of work. It give a support to group as major objective to desire welcome and presents the company departments and introducing history, Mission, Values, target, company's and what is expected of new employees and their benefits.

KEY WORDS: *Integration training; The Commitment of the Analysts and new employees.*

Fonte de dados

Os dados foram obtidos através da vivência na organização pela Analista de RH e aplicação de questionários estruturados aos recém-contratados na empresa. Para garantir a veracidade e fidelidade das informações, estes questionários são reestruturados em uma nova planilha sobre os resultados do treinamento de integração, e assim encaminhados ao setor de RH na matriz, para avaliar os dados tabulados e seus

desdobramentos e possíveis soluções eficientes e eficazes ao processo de integração em eventos posteriores.

Sugestões para discussão do caso

Este caso pode ser lido em 30 minutos em sala de aula. Sugere-se que sua aplicação em curso de graduação e pós-graduação na área de administração, psicologia organizacional e outras áreas afins. A metodologia indicada deverá iniciar: a) discussão sobre o treinamento de integração aos novos colaboradores, seu conceito, importância, necessidade e abrangência relativo ao tema; b) leitura individual e discussão em pequenos grupos; c) levantamento de soluções para as situações-problema; d) discussão das alternativas em grupos maiores; e) fechamento com orientações conceituais e procedimentais pelo professor.

Objetivos educacionais

O caso enfatiza o dilema encontrado pela Analista de Recursos Humanos diante da falta de apoio dos demais Analistas no processo e a sua real importância no treinamento de integração aos novos colaboradores. Ainda, revela a falta de comprometimento dos instrutores neste procedimento de grande importância para a empresa e suas repercussões para um resultado ainda maior. Estas dificuldades refletem-se nas políticas e procedimentos de administração de Recursos Humanos.

Seus objetivos são: 1) desenvolver nos analistas de treinamento de integração (instrutores) que o processo de integração seria um ótimo benefício para a empresa porque estabelece vínculo Empresa-Funcionário com maior rapidez, maior facilidade no desempenho de suas atribuições, melhores e mais rápidos resultados; 2) Conscientizar sobre a importância do treinamento de integração; 3) reconhecimento da possibilidade de aplicação dos conceitos do treinamento; 4) realizar análises críticas sobre o processo de integração; 4) buscar alternativas de ação para equilibrar os contratemplos ocorridos durante o processo e sua finalização; 5) capacidade de estabelecer claramente a teoria e a prática dos conhecimentos adquiridos durante o programa de integração.

Alternativas e questões para discussão do caso em sala de aula:

- 1) Com base nas características da organização, identifique o significado do treinamento de integração para os novos funcionários?

Segundo Chiavenato (2004) o programa de treinamento é proporcionado com melhorias internas e externas. Quanto às internas: há uma melhoria da eficiência dos serviços, há um aumento da eficácia nos resultados, há uma criatividade e inovação nos produtos e serviços oferecidos ao mercado, há uma melhor qualidade de vida no

trabalho, há qualidade e produtividade, há um melhor atendimento ao cliente, etc. Enquanto que às externas: há uma maior competitividade organizacional, há um assédio de outras organizações aos funcionários da empresa, há uma melhoria da imagem da organização.

Ainda, segundo Chiavenato (2004) a avaliação dos programas de treinamento pode ser feita em quatro níveis: avaliação no nível organizacional, avaliação no nível de recursos humanos, avaliação no nível dos cargos e avaliação no nível de treinamento. No nível organizacional, há um aumento da eficácia organizacional, melhoria da imagem da empresa, melhoria do clima organizacional, melhor relacionamento entre empresa e funcionários, melhor atendimento ao cliente, facilidade de mudanças e inovação, aumento da eficiência, envolvimento dos gerentes nas práticas de treinamento. No nível de recursos humanos, há uma redução da rotatividade e absenteísmo do pessoal, aumento da eficácia individual e grupal dos empregados, elevação dos conhecimentos das pessoas, mudanças de atitudes e comportamentos das pessoas, aumento da competência das pessoas, melhoria da qualidade de vida no trabalho. No nível dos cargos, há uma adequação das pessoas aos requisitos exigidos pelos cargos, melhoria do espírito de grupo e da cooperação, aumento da produtividade, melhoria da qualidade, redução do índice de acidentes no trabalho e redução do índice de manutenção de máquinas e equipamentos. E no nível de treinamento, há um alcance dos objetivos do treinamento e retorno dos investimentos efetuados em treinamento.

2) Qual o impacto desse treinamento no âmbito organizacional?

Para obter o máximo dos programas de treinamento, Chiavenato (2004) dá algumas dicas, como por exemplo, o apoio e o comprometimento da cúpula da organização são indispensáveis tais como ocorre nos programas de qualidade total. O envolvimento da alta direção significa que o programa é para valer. Enquanto estiver somente nas mãos da gerência intermediária o programa pode ficar comprometido.

O impacto teria também na cultura organizacional assim valorizando o treinamento e com isso, proporcionando oportunidades de colocar em prática novos conhecimentos e novas soluções. Assim a empresa estaria sempre “cobrando” novos conhecimentos, novas posturas e novas soluções nas pessoas recém inseridas na organização, através desse treinamento participativo.

3) Relacione algumas alternativas de ação eficaz para o programa de treinamento de integração?

No decorrer do programa de treinamento pode ser estipulada uma data pré-determinada, por exemplo, primeira quinzena do mês. Ainda, os demais analistas podem se comprometer a reenviar um e-mail com sugestões sobre o programa de treinamento. Pode-se pensar numa alternativa de reunião bimestral para debater as possíveis falhas do treinamento de integração com a Gestora dos Recursos Humanos, a Analista de RH e demais Analistas de Treinamento no intuito de desenvolver alternativas para um plano de ação. Também, pode ser inserido um plano de benefícios para os analistas de treinamento com objetivo de criar uma motivação para a importância do treinamento de integração. Outra ação eficaz seria o feedback por parte da Gerência do RH matriz quanto às possíveis mudanças. E ainda, por ter contato com os RH's de outras filiais a divulgação de sugestões ou melhorias ocorridas nestas, quanto ao processo de treinamento de integração.

REFERÊNCIAS

Chiavenato, Idalberto. Recursos Humanos: O capital Humano das Organizações. São Paulo, Editora Atlas, 2004.

Chiavenato, Idalberto. Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro, Editora Campus-Elsevier, 2004.