



MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

ANA CAROLINE ARAÚJO VIEIRA DUARTE

CASO PARA ENSINO

Natal

2012

MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

ANA CAROLINE ARAÚJO VIEIRA DUARTE

CASO PARA ENSINO

Trabalho de Conclusão de Curso elaborado como requisito para obtenção do título de especialista em Gestão de Pessoas.

Orientadora: Prof. Dra. Maria Valéria Pereira de Araújo

NATAL

2012

SERVICE SOCIAL E RESTAURANTES: UMA EMPRESA A MODA ANTIGA?

Ana Caroline Araujo Vieira*

Em uma sexta feira, 20 de março de 2009, na hora do almoço, dia de mais movimento em um dos restaurantes da empresa Service Social Restaurantes e a primeira semana de trabalho de Marcela, funcionária do setor técnico. Era também o dia da tradicional feijoada, todos comentavam no corredor, ninguém queria perder, muitos menos ela que estava curiosa e ansiosa por tantos comentários favoráveis que ouviu ao longo daquela semana.

Ao entrar no restaurante teve uma sensação agradável, serviu-se e foi se sentar em uma mesa onde estava bastante ventilado, parou e observou como já tinha feito em seu ambiente de trabalho e no relógio, onde muitas pessoas se apressavam para realizar as batidas tradicionais do ponto, pensou: “como era bom trabalhar em uma empresa como aquela!”, sentia que as pessoas eram felizes, que o ambiente era bom e agradável, sentia-se cada vez mais a vontade. Ao seu redor percebia que os outros funcionários também demonstravam certa alegria, começou a notar também o grande número de pessoas que aparentavam estar na organização há muito tempo, e se questionou: “O que fazia com que aquelas pessoas, atuassem naquela empresa há muito tempo?”.

A história da empresa

A Service Social e Restaurantes é uma empresa com 60 anos, atua em Natal e também em âmbito nacional, tem como missão contribuir para a promoção da qualidade de vida e construção da cidadania de sua clientela, com ações competentes e empreendedoras nas áreas de educação, saúde, cultura, lazer e assistência.

Procura em sua visão, ser uma entidade com referência educacional e social conhecida por sua credibilidade na sociedade, como prestadora de serviços aos comerciários e comunidade em geral. Atua com vários projetos, nas áreas já citadas e na assistência tem como objetivo arrecadar doação de empresas para doar a entidades credenciadas, escolas, onde o comerciário pode matricular seus filhos a preços acessíveis, restaurantes onde o comerciário ou usuário pode fazer suas refeições balanceadas.

* Administradora e Funcionária do Setor de Desenvolvimento Social do SESC-Centro em Natal-RN.

Em relação aos funcionários, em sua grande maioria são servidores que estão há muito tempo na casa, alguns entraram como estagiários e foram efetivados, alguns entraram em outras funções e já foram promovidos ao longo do tempo.

Segundo pesquisa realizada internamente, com todos os colaboradores da SERVICE SOCIAL E RESTAURANTES, em outubro de 2011, observa-se que a sua grande maioria 34,3%, dos colaboradores tem mais de 10 anos na empresa. A instituição é conhecida por ter uma política de conservar os seus funcionários o maior tempo possível, portanto há uma baixa rotatividade de pessoal.

Tempo de trabalho do colaborador na empresa	TOTAL
Mais de 10 anos	175
Até 1 ano	117
De 2 a 3 anos	90
De 6 a 10 anos	74
De 4 a 5 anos	44
Não resposta	10
TOTAL	510

Fonte: Service Social e Restaurantes/novembro 2011

Depois de 01 (um) ano que já estava trabalhando na empresa, a curiosidade de Marcela apenas aumentava em relação àquela primeira semana de trabalho e começou a pesquisar informalmente o tempo de trabalho das pessoas, descobriu que sua suspeita realmente tinha fundamento, pois muitos funcionários tinham em média 10, 20,30 e até mesmo 35 anos de empresa.

Com essas respostas sua curiosidade apenas aumentava, tentou esquecer, pois teve receio de que as pessoas pudessem achar que ela estava querendo saber de suas vidas íntimas e ela não passava de uma novata, em todos os sentidos, contudo era algo mais forte e não conseguia deixar para trás. Na verdade, formulou algumas perguntas básicas que podiam lhe dar um melhor direcionamento para obter respostas para as suas dúvidas, como por exemplo: “Você tem quanto tempo de trabalho? O que faz você passar tanto tempo na mesma empresa? Você já é aposentado?”. Começou sua pesquisa com pessoas de fácil acesso, como o porteiro Pedro que trabalha há 25 anos na empresa e respondeu: “Já sou aposentado, mas não pretendo sair, apenas quando quiserem me colocar pra fora, já estou aqui há muito tempo, a empresa é boa, o plano de saúde faz toda a diferença”.

Marcela também questionou a Maria que trabalhava no atendimento há 30 anos, ao que relatou “Comecei aqui muito nova, há muito tempo atrás, a Service Social e Restaurantes esteve presente em todos os momentos da minha vida, não penso em sair, ainda tenho muito a fazer”.

Continuando os questionamentos, Marcela foi um pouco mais audaciosa e conversou com Soraia que ocupava um cargo de gerência e ficou mais impressionada ainda, pois ela confessou que entrou na empresa como estagiária e fez sua carreira ao longo do tempo, já era aposentada, mas não pensava em parar. De um modo geral o que mais chamou atenção é o grande número de pessoas aposentadas que continua na empresa e não demonstram o menor interesse em sair, ou seja, a curiosidade neste momento só tendia a crescer.

Como este mistério apenas aumentava Marcela buscou alternativas para encontrar a resposta mudando então o perfil dos entrevistados, foi para aqueles que acreditavam que tinha pouco tempo de trabalho, os aparentemente mais novos, até mesmo os estagiários e mudou um pouco as perguntas, como por exemplo: “Quais eram as suas perspectivas em relação a Service Social Restaurantes? O que achavam das pessoas que estavam na organização há tanto tempo? Se queriam o mesmo para elas?” O primeiro entrevistado informalmente foi Carlos que trabalha como caixa em uma dos restaurantes da Service Social, Marcela perguntou qual era sua formação, o tempo de trabalho e pretensões, o que Carlos respondeu: “Tenho o ensino médio, estou a quatro anos na Empresa, não pretendo sair, penso em estudar, fazer uma faculdade e buscar novos caminhos dentro da própria organização”.

Marcela também iniciou uma conversa com Marina, que ela percebeu ser uma pessoa bastante determinada, onde a mesma relatou que era formada em Administração, estava na empresa há 03 (três) anos, mais que continuava estudando para concursos e participando de seleção de empresas de grande porte e afirmou que não tinha o menor interesse, em trabalhar na Service Social Restaurante para sempre, pois queria outras oportunidades”.

Como Marina ainda não se encontrava satisfeita, Marcela buscou alguém com tempo de serviço intermediário. Adriana, que tinha 07 (sete) anos na empresa, a mesma afirmou que era formada, iniciou seu trabalho na empresa como estagiária, estava iniciando uma pós-graduação, ao que informou também que estava bastante motivada com a nova direção, começava a perceber que o seu trabalho estava sendo valorizado, mas mesmo assim continuava com um olhar lá fora, acreditava que as pessoas devem estar sempre dispostas a novas experiências. Marcela pensou em desistir de tudo, pois as respostas eram tão divergentes uma das outras, pois os antigos queriam ficar e os novos não estavam assim tão presos a organização. Mas sua curiosidade como sempre falou mais alto, ela percebeu que

estava muito envolvida para esquecer, sentiu então a necessidade de procurar a área de Recursos Humanos (RH) da empresa, foi aí que teve uma grande surpresa: a empresa, que geria mais de 600 funcionários, não tinha um RH definido, apenas um Setor Pessoal, que tentava fazer as duas funções, tendo como rotina realizar folha de pagamento, admissões e demissões, controle do ponto, comunicação de acidentes de trabalho, entradas nas perícias médicas, pois a empresa possui um convênio com INSS, inclusões e exclusões no plano de saúde, ou seja, questões voltadas para um Setor Pessoal, desta forma ela foi bem direta, questionou à Gerente Administrativa, quais eram as políticas, e os benefícios que os colaboradores tinham.

Respondeu relatando apenas algumas, como: plano de saúde, descontos nas refeições, auxílio creche e auxílios financeiros, que são descontados na totalidade no final do mês dos servidores, como vale combustível, cartões de aquisição de medicamentos e supermercado, convênio com distribuidora de gás e com instituições financeiras.

Em relação a outras políticas voltadas para o funcionário, realmente ligadas ao RH a empresa deixava a desejar, a mesma não possui plano de cargos e salários, avaliação de desempenho, o próprio RH, nem mesmo algum programa voltado para qualidade de vida, no entanto, na pesquisa realizada em relação ao ambiente organizacional, os servidores avaliaram como ótimo, o clima organizacional, resultou em bom e por fim o indicador de satisfação do colaborador da Service Social e Restaurantes resultou também em bom.

Outro ponto que vale ser ressaltado nesta mesma pesquisa é o grande número de servidores aposentados que continuam a trabalhar na empresa, chegando a 6,33%, segue abaixo quadro com quantitativos por função:

FUNÇÃO	QUANTIDADE DE SERVIDORES COM IDADE DE SE APOSENTAR
Cozinheiro	09
Técnico Especializado	11
Gerente	05
Motorista	02
Auxiliar Operacional	06
Assistente Administrativo	03
Professor	01
TOTAL	37(6,33%)

Fonte: Service Social e Restaurantes/novembro 2011

Ao mesmo tempo em que procurava investigar se a Service Social e Restaurantes era uma empresa à moda antiga, Marcela sentia receio, pois não sabia se ela mesma ficaria numa situação parecida com a da funcionária Maria ou da funcionária Marina.

NOTAS DE ENSINO

Resumo

O presente caso discorre sobre o questionamento da necessidade de um RH dentro da empresa Service Social e Restaurantes e se a mesma é ou não uma empresa à moda antiga. O estudo relata a experiência de Marcela, funcionária da empresa a pouco tempo e que inicia um pesquisa com alguns funcionários para saber sobre questões de aposentadoria ou pretensões dos funcionários mais novos relativos ao futuro na organização e os principais reflexos na administração de pessoal. Entender as ações que relacionam a função de um RH e os trabalhadores, visando à permanência e à retenção da força de trabalho, bem como a aplicação da legislação pertinente à contratação, visando a proteger os direitos dos trabalhadores relativos à aposentadorias ou a permanência dentro da empresa.

Palavras – chave: Importância do RH. Aposentadoria. Segmentação. Gestão de pessoas.

Fonte de Dados

Foram realizadas entrevistas informais e observações. Utilizado nome da empresa e nomes de funcionários fictícios, mas com uma história real. Além desse contato a autora já trabalhou na instituição, o que a possibilitou viver de perto a situação.

Sugestões para discussão do caso

Este caso pode ser lido em 30 minutos na sala de aula e sugere-se 1) aplicação nas turmas de graduação e/ou de pós-graduação em administração; 2) leitura individual; 3) a exposição da temática e da situação pelo professor.

Objetivos de aprendizagem

A narrativa busca contribuir para o enriquecimento de conhecimentos proporcionando discussões, para solucionar os problemas detectados no RH estratégico e na gestão de pessoas. Pretende-se que o aluno possa contribuir com ações de sensibilização para pessoas na fase de aposentadoria visando à melhoria na qualidade de serviços.

Análise do caso

Com o propósito de auxiliar a problemática acima apresentada, os alunos podem discutir o caso, fazendo uma reflexão sobre a importância do RH dentro da empresa, a gestão de mudanças e transformações na organização, visto que na Service Social e Restaurantes não existe um RH.

Segundo Chiavenato, “o recrutamento – tal como ocorre com o processo de comunicação – é um processo de duas mãos: ele comunica e divulga oportunidades de emprego, ao mesmo tempo em que atrai candidatos para o processo seletivo” (CHIAVENATO, 2004, p.112). E esse processo seletivo, pode ser tanto interno como externo; o primeiro dá oportunidade de os próprios funcionários atuais preencherem as vagas, serem os preferidos e crescerem dentro da organização; o segundo busca candidatos para trazerem experiências e habilidades que não há nas organizações atualmente.

A seleção trata-se do processo pelo qual uma organização escolhe de uma lista de candidatos a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção para a posição disponível. Sendo este ponto uma das funções do RH, que a Service Social e Restaurantes sendo uma empresa de grande porte não existe.

Sobre o planejamento estratégico através de outras fontes podemos dizer que “é o processo de elaborar a estratégia – a relação pretendida da organização com seu ambiente” (MAXIMIANO, 2009, p.333). Ou seja, vai depender de cada organização.

A gestão de pessoas aborda diferentes conceitos, é uma área que constrói talentos através de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações e de certa forma, contribui para proporcionar competitividade, pessoas treinadas e motivadas, aumenta também a satisfação das pessoas e salienta que o seu foco é nos processos de ponta a ponta, nos fins e resultados, foca o todo e não as partes e de tudo a gestão de pessoas precisa ser eficiente e eficaz, é o que se espera de melhor em qualquer organização.

Amorim et al aborda que “educação corporativa surge como complemento estratégico do gerenciamento, do aprendizado e desenvolvimento dos funcionários de uma empresa” (2011, p. 165). Desta forma se a empresa tem uma gestão de pessoas que busca a ampliação do conhecimento da gerência e de seus funcionários a permanência deles será maior.

Questões para discussão

1. Que tipos de políticas podem ser desenvolvidas para garantir a aposentadoria como forma de suprimento das necessidades dos aposentados que continuam trabalhando na empresa SERVICE SOCIAL RESTAURANTES?
2. Quais os motivos que levariam os colaboradores a não se aposentarem?
3. Um programa de incentivo à aposentadoria poderia ser criado de que forma?
4. Esse mecanismo favoreceria a aposentadoria permanente ou os funcionários do SESC persistiriam em permanecer trabalhando em outras empresas?

REFERÊNCIAS

AMORIM, Wilson Aparecido Costa et al. **Educação Corporativa**. São Paulo: Atlas, 2011.

ANDRÉ, Marli Eliza D.A. de. **Etnografia da prática escolar**. 6. ed. Campinas: Papirus, 1995.

BARBOSA, Agnaldo de Sousa; MENDES, Alexandre Marques. Capital, trabalho e formação da classe na indústria de calçados. **Políticas públicas e sociedade**. Revista do mestrado acadêmico em políticas públicas e sociedade da universidade estadual do Ceará, v. 1, n. 5, p. 63-71, jan/jun.2003.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

CAMARANO, Ana A.; **Muito além dos 60 – Os novos idosos brasileiros**. Ed. IPEA, Rio de Janeiro, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro; Elsevier, 2004.

GATTO, Izilda de Barros. Aspectos psicológicos do envelhecimento. In: PAPALÉO.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

NETTO, Matheus. **Gerontologia: a velhice e o envelhecimento em visão globalizada**. São Paulo: Atheneu, 2002.

GIATTI, Luana; BARRETO, Sandhi M. “**Saúde, trabalho e envelhecimento no Brasil**” Cad. Saúde Pública, v.19, n.3, Rio de Janeiro jun. 2003. Disponível em:<<http://www.scielo.org/index.php>>. Acesso em: 06 nov. 2006.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O Desafio do Conhecimento**: Pesquisa qualitativa em saúde. 4. ed. São Paulo: Afiliada, 1996.

NAVARRO, Vera Lúcia. **O trabalho e a saúde do trabalhador na indústria de calçado**. São Paulo: Pespec. [online]. v. 17, n. 2 (citado 20 julho 2005), p. 32-41, Abr/jun 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.php?script=sciortex&pial=s0102-88392003000200005&Ing=pt&nrm=isso>>. ISSN0102-8839>. Acesso em: 12 out. 2005.

PASCHOAL, Sérgio Márcio Pacheco. Epidemiologia do envelhecimento. In: PAPALÉO NETTO, Matheus. **Gerontologia: a velhice e o envelhecimento em visão globalizada**. São Paulo: Atheneu, 2002.

ZANELLI, José Carlos; SILVA, Narbal. “**Programa de preparação para aposentadoria**”. Florianópolis: Insular, p.17-34, 1996.