

APLICAÇÃO DAS TÉCNICAS DE RECURSOS HUMANOS NA RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS COMPORTAMENTAIS: Um Estudo de Caso na Indústria Automobilística

Marcio André Marcon Gusmão¹, Paulo Rogério Camargo², Salvador de Souza Filho³, Vilma da Silva Santos⁴, Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira⁵

¹ Programa de Pós Graduação em Administração – MBA em Gerência de Produção e Tecnologia - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 - Taubaté - SP - Brasil – marcio.gusmao@ig.com.br.

² Programa de Pós Graduação em Administração – MBA em Gerência de Produção e Tecnologia - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 - Taubaté - SP - Brasil – mba.paulorogério@uol.com.br.

³ Programa de Pós Graduação em Administração – MBA em Gerência de Produção e Tecnologia - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 - Taubaté - SP - Brasil – salvador@embraer.com.br.

⁴ Professora do Programa de Pós Graduação em Administração - PPGA - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 - Taubaté - SP - Brasil – vilma70@gmail.com

⁵ Orientador – Professor do Programa de Pós Graduação em Administração – PPGA - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 - Taubaté - SP - Brasil –edson@unitau.br

Resumo – Este trabalho descreve o estudo de caso executado pela área de recursos humanos de uma empresa do setor automobilístico com relação aos problemas de absenteísmo enfrentados, prejudicando em grande escala os indicadores de performance da empresa e das células de produção. As teorias aplicadas, embasadas em autores de sucesso, mostra a relação que deve existir entre a liderança e os empregados na busca dos objetivos, deixando claro que, quando as pessoas recebem a devida atenção e se sentem valorizadas, elas acabam se comprometendo com seu trabalho, apresentam idéias e sugestões fazendo com que as metas sejam alcançadas de forma natural e espontânea. Através do estudo de caso analisado, pode-se observar como o papel da liderança na administração dos resultados do grupo de trabalho é fundamental utilizando como apoio à área de recursos humanos e que, quando bem aplicado, pode trazer resultados surpreendentes.

Palavras-chave: Liderança, Indicadores, Resultados, Recursos Humanos.

Área do Conhecimento: VI - Ciências Sociais Aplicadas

Introdução

A empresa foco do estudo de caso desenvolve suas atividades no ramo da indústria automobilística desde a década de 70. Como diretriz, a empresa sempre buscou atender seus clientes, funcionários, parceiros e a região de forma geral trabalhando dentro de seus princípios e diretrizes tendo como foco principal à qualidade dos produtos e serviços prestados.

Com o passar dos anos e conforme a mudança no panorama das vendas e a alta competitividade no mercado, a empresa passou não só a atuar na alta produtividade e qualidade dos produtos oferecidos como também na busca da satisfação de seus colaboradores visando envolvê-los na cultura da alta performance na busca de resultados necessários para o crescimento da empresa juntamente com seus funcionários.

Os anos se passaram e, a atuação em medidas que envolvam as pessoas, parece não ser tão eficiente ficando um pouco de lado em função da necessidade de colocar quantidade com qualidade satisfatória, pois o produto fabricado é o produto mais vendido dos últimos anos, fazendo com que a empresa tenha que mudar o foco em função dos resultados de campo e do cliente final esquecendo o mais importante dentro da empresa, ou seja, as pessoas.

Diante do alto nível de absenteísmo nos últimos anos atrelado aos resultados não atingidos de forma geral, a empresa se viu na necessidade de analisar quais seriam os pontos relevantes e como a liderança de forma geral estava atuando neste indicador uma vez que o absenteísmo estava colaborando de forma direta e indireta no não atingimento de indicadores tão importantes quanto o próprio como: - qualidade, produtividade e por conseqüência, os custos.

Revisão de Literatura.

Mitra, Jerkins e Gupta (1992, p. 119, apud Spector, 2002, p.267) relatam que, alguns pesquisadores assumem que a ausência provém da insatisfação no trabalho, por refletirem em tentativas do funcionário escapar.

Spector (2002, p. 268), considera que a ausência e a satisfação no trabalho estão relacionadas, mas somente há uma pequena correlação entre eles, pois pesquisadores como Farrel e Stamm, notaram que os dois principais indicadores da ausência no trabalho foram o histórico da ausência e a política da ausência nas organizações, em vez da satisfação no trabalho, ressaltando que: as pessoas freqüentemente ausentes no passado têm probabilidade de se ausentar no futuro, e as organizações que têm uma política projetada para controlar as ausências, seja por recompensas pela freqüência ou por punição, registram menor número de ausências.

Nicholson e Johns (1985, p.391, apud Spector, 2002, p.269), adotaram um enfoque diferente para a explicação da ausência, argumentando que a mesma pode ser causada pela cultura relativa ao absentismo de um grupo de trabalho ou da organização, por exemplo, um trabalhador pode achar normal um número de faltas anuais, desde que seus colegas se comportem da mesma forma, e não exista por parte da empresa, qualquer restrição a esse padrão.

Neste contexto, Spector (2002, p.269), afirma que, apesar de a satisfação no trabalho ter sido foco na maioria das pesquisas, parece que seus efeitos potenciais são menores do que aqueles da cultura e das políticas. A **Figura 1** ilustra a afirmação de Spector.

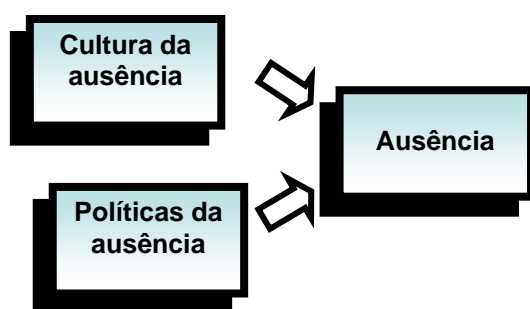


Figura 1 - Principais Fatores da Ausência

Fonte: Spector (2002 p.269)

Para entender-se melhor esse contexto é preciso analisar a Cultura Organizacional que é hoje uma das expressões mais utilizadas quando se discute qualquer ação a ser implementada na empresa. A Análise da cultura organizacional deve representar o ponto de partida para o equacionamento das estratégias a serem

utilizadas no processo ou inovação (Bertoni, 1994, p.13).

Dentro deste cenário, a comunicação se torna uma fase fundamental em todo o processo, já que, conforme Marchiori (1999, p.12) você só forma uma cultura a partir do momento em que as pessoas se relacionam e, se elas se relacionam, elas estão se comunicando, a comunicação baseia-se na compreensão.

A estratégia de trabalho em relação à Cultura e Política Organizacional estabelecerá códigos. Os códigos de valores, crenças, missão, objetivos, visão empresarial e padrões de comportamento e a consciência coletiva resultante da prática desses códigos, configurando verdadeiramente identidade empresarial é que vai compor a base que retratará a cultura organizacional (Ansorff, 1997, p. 47).

Como em todo processo de mudança, quer seja ele de ordem Técnica, Cultura e ou Política, métricas devem ser inseridas para que permita um acompanhamento do planejado. Segundo Maranhão (2001), indicadores da qualidade (ou desempenho), são informações e dados colhidos a partir da rotina.

Devem ser organizados de tal forma que permitam a visualização fácil e segura dos resultados da empresa, tais como vendas, lucros, produtividade, desperdício e outras perdas, pontualidades e absentismo, grau de satisfação das pessoas e clientes, nível de acidentes do trabalho, dados da concorrência, reclamações de acidentes e margem de contribuição, entre outros.

Implementação de Técnicas de Gestão de Recursos Humanos

A partir de 2005, a área de Recursos Humanos da empresa iniciou um trabalho de análise com o objetivo de avaliar o porquê as pessoas estavam faltando ao trabalho e qual era o envolvimento da liderança na luta quanto à necessidade da redução das ausências, visando não só os resultados a serem atingidos mas também a necessidade de suprir o ponto de vista dos colaboradores que eram assíduos pois estes estavam com o nível de satisfação abalado em função da sobrecarga de trabalho devido à falta de efetivo na empresa em função do ocorrido, prejudicando significativamente o trabalho em equipe dos grupos nas células de produção.

Chegou-se a conclusão que a liderança de forma geral não estava dando o tratamento devido ao assunto e por conseqüência não tomava medidas cabíveis à altura visando reverter o quadro além de falhas na própria área de RH no que diz respeito aos procedimentos executados pelos funcionários e médicos do ambulatório médico da empresa. A partir daí, algumas ações foram tomadas tais como:

- Identificar as áreas e as células de produção que apresentavam maior índice de absenteísmo;
- Analisar alguns casos de insucesso e de sucesso visando abordar temas através de teatro explorando a maneira errada com que a liderança abordava os funcionários absenteístas na área mostrando na seqüência a maneira ideal de tratar o fato tentando mostrar ao empregado que a empresa estava de fato preocupada com sua performance e possíveis problemas tentando instruir e orientar os mesmos na busca da melhor saída para os casos;
- Telefonema para a residência dos empregados com alto índice de absenteísmo no sentido de procurar saber o porquê ele havia faltado procurando de certa forma mostrar o quanto ele é importante para a empresa e entender o motivo da ausência visando identificar também algum potencial de ajuda por parte da empresa nos casos de urgência e falta de instrução;
- Entrevista com os absenteístas no retorno ao trabalho no sentido de entender a causa do absenteísmo, instruir e inibir ações de pessoas mal intencionadas e encaminhar os que solicitavam ajuda médica ou de algum especialista;
- Palestra com os chamados grupos de absenteísmo com os mais reincidentes no sentido de coibir as ações de funcionários que faltam ao trabalho sem um motivo justo aplicando medidas disciplinares na repetição da ocorrência e deixando claro a missão da empresa e as medidas cabíveis quanto à reincidência;
- Pesquisa psico-social com os empregados cuja necessidade seja observada durante uma entrevista sendo esta aplicada por um médico especialista com o objetivo de instruir e coibir atitudes suspeitas e/ou encaminhar os que realmente tinham algum problema de ordem psico-social, entre outros;
- Informação semanal através do programa oito passos passando a quantidade de pessoas que haviam faltado ao trabalho, qual era o objetivo da empresa comparando os resultados de cada área;
- Abordagem de um trabalho motivacional por parte das equipes de trabalho abordando o tema visando pontos adicionais em um campeonato de célula existente na empresa onde as células de

produção são avaliadas pelos resultados obtidos (atingimento das metas) fazendo com que todos se envolvessem na campanha divulgando o tema em todos os níveis da empresa, entre outros.

A **Figura 2** ilustra o cronograma das ações foram adotadas na Empresa.

Ações	2005		2006					
	Nov	Dez	Jan	Feb	Mar	Abr	Mai	Jun
Definição das células com maior histórico dos últimos meses	★							
Workshop	★							
Peças temáticas com a liderança		★	★	★	★	★	★	★
Reunião do chamado "grupo de absenteísmo"		★	★	★	★	★	★	★
Roteiro de entrevista com os funcionários absenteístas			★	★	★	★	★	★
Pesquisa Psico-social			★	★	★	★	★	★
Contato com os funcionários absenteístas nas residências				★	★	★	★	★
Informações gerais sobre o tema nos quadros de informação				★	★	★	★	★
Trabalho motivacional nos grupos de trabalho					★			

Figura 2 - Cronograma das Ações Adotadas na Empresa.

Análise dos Resultados Obtidos.

A partir do desenvolvimento dos Líderes e o envolvimento, juntamente com a área de Recursos Humanos da empresa com os funcionários na abordagem do tema, a empresa conseguiu uma performance boa comparada a outros períodos e com resultados satisfatórios.

Resgatar o compromisso dos funcionários quanto à presença no trabalho fez com que os demais indicadores melhorassem juntamente com o baixo índice de absenteísmo comparado até mesmo com outras empresas do mesmo ramo e na mesma região.

O envolvimento das pessoas na busca dos resultados prova mais uma vez ser um fator fundamental nas empresas na busca da cultura da alta performance através do comprometimento dos colaboradores quanto aos valores da empresa.

Além de alcançar e permanecer abaixo da meta de 2,3% de absenteísmo, a empresa ainda conseguiu melhores índices de qualidade do produto fabricado, maior produtividade além de outros indicadores internos e de campo e elevar o nível de satisfação dos colaboradores como um todo.

A **Figura 3** ilustra os resultados obtidos com as ações adotadas na Empresa.

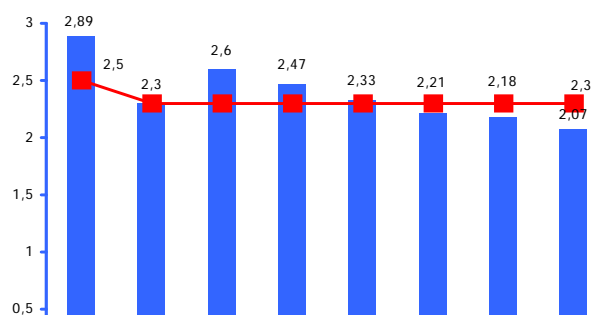


Figura 3 – Resultados Obtidos com as Ações Adotadas na Empresa

Conclusão

As organizações estão buscando cada vez mais entender o comportamento das pessoas e seu envolvimento na conquista de resultados e metas estabelecidas visando à competitividade. Trabalhar buscando a motivação das pessoas é, segundo Robbins, 2005, “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”.

Entender as pessoas, suas necessidades, mostrar o que se espera delas e onde queremos chegar passa a ser a forma mais concreta de se obter resultados com o comprometimento em todos os níveis da empresa, mas, para que tudo isso aconteça de forma dinâmica, a atuação da liderança é fator fundamental para o sucesso do trabalho desenvolvendo suas habilidades e seus estilos conforme a necessidade que cada situação os coloca mostrando aos empregados que eles são o maior patrimônio que a empresa possui sendo portanto, os que farão a diferença.

Referências

ANSORFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977

BERTONI, Bartira. **Reengenharia humana**. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.

MARANHÃO, Mauriti. **ISO Série 9000: manual de implementação**: versão 2000. Rio de Janeiro: Qualitymarl, 6ª ed.,2001.

MARCHIORI, Marlene Regina. **Comunicação é cultura. Cultura é comunicação**. In Revista Comunicação Empresarial, n. 31, São Paulo:1999.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SPECTOR, Paulo E. **Psicologia nas Organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.