

**UTILIZAÇÃO E GERENCIAMENTO DE MÃO-DE-OBRA TEMPORÁRIA NA  
PRESTAÇÃO DO SERVIÇO - UM ESTUDO DE CASOS NO VAREJO**

**Elaine Loureiro Bayma**

Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ  
Instituto de Pós-Graduação em Administração – COPPEAD

Mestrado em Administração

Orientador: Kleber Fossati Figueiredo

Rio de Janeiro  
2004

**UTILIZAÇÃO E GERENCIAMENTO DE MÃO-DE-OBRA TEMPORÁRIA NA  
PRESTAÇÃO DO SERVIÇO - UM ESTUDO DE CASOS NO VAREJO**

**Elaine Loureiro Bayma**

Tese submetida ao corpo docente do instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de mestre.

Aprovada por:

---

Prof. Kleber Fossati Figueiredo  
COPPEAD /UFRJ

---

Prof. Ursula Wetzel  
COPPEAD /UFRJ

---

Prof. Fátima Sobral Fernandes  
Escola de Comunicação /UFRJ

Rio de Janeiro, RJ - Brasil

Março de 2004

## FICHA CATALOGRÁFICA

Bayma, Elaine Loureiro.

Utilização e gerenciamento de mão-de-obra temporária na prestação do serviço - um estudo de casos no varejo / Elaine Loureiro Bayma. - Rio de Janeiro, 2004.

ix, 170 f.: il.

Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ, Instituto de Pós-Graduação em Administração - COPPEAD, 2004.

Orientador: Kleber Fossati Figueiredo

1. Serviço. 2. Varejo.  
3. Mão-de-obra temporária. I. Figueiredo, Kleber Fossati (Orient.). II. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Instituto de Pós-Graduação em Administração. III. Utilização e gerenciamento de mão-de-obra temporária na prestação do serviço - um estudo de casos no varejo.

## ABSTRACT

BAYMA, Elaine Loureiro. **Utilização e gerenciamento de mão-de-obra temporária na prestação do serviço - um estudo de casos no varejo**. Orientador: Kleber Fossati Figueiredo. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2004. Dissertação (Mestrado em Administração).

The growth of the service on the last few decades has influenced people on giving more importance to the quality of services and to the satisfaction of costumers. However, due to some characteristics of the service, it's more difficult to firms to plan the demand of the service and to define its capacity. Therefore, the service offered is much more vulnerable to bad practices, and it can make clients and employees dissatisfied decreasing the profitability of the firms.

As a way to minimize the problem of defining capacity and of giving more flexibility to the business, some firms contract temporary employees. However, in contracting these employees firms not only have more flexibility and less costs, but they also have the risk of offering a bad quality service due to lower commitment, lower training and lower ability these employees can have to do the job.

The objective of this study is to highlight how the act of contracting temporary employees and the way they are managed can influence the service offered to the costumers, considering the perception of the firms about that.

The case study methodology was used and three retail firms were interviewed. Based on the perception of the interviewed and on the theory about this subject, the study tried to understand how firms manage its temporary employees, and the differences between this management and the way they manage their permanent employees; what are the commitment and the motivation of the temporary employees like, and what is the performance of the firm as a whole like; what the firm can lose if it did not

contract temporary employees, and what would be its performance; and if the firms think that the service offered to the client can be damaged, during the period they are working with temporary employees.

The conclusion was that there is no relevant difference between the way firms manage their temporary and their permanent employees. However, this does not mean that the firm will not have any problem due to its temporary employees. Moreover, it was concluded that temporary employees are perceived as "something bad, but something necessary". According to the firms interviewed, temporary employees are crucial during the period of Christmas to guarantee its sales, but they know that using these employees they can damage the image of the firm.

## RESUMO

BAYMA, Elaine Loureiro. **Utilização e gerenciamento de mão-de-obra temporária na prestação do serviço - um estudo de casos no varejo**. Orientador: Kleber Fossati Figueiredo. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2004. Dissertação (Mestrado em Administração).

O crescimento do setor de serviços nas últimas décadas fez com que as empresas começassem a dar maior importância à qualidade do seu serviço e à satisfação dos seus clientes. Entretanto, características peculiares dos serviços fazem com que, a tarefa de previsão de demanda e dimensionamento de capacidade, em particular para as empresas varejistas, torne-se uma tarefa extremamente difícil para as empresas. Isto faz com que a prestação do serviço torne-se bastante vulnerável à ocorrência de más práticas, podendo causar insatisfações de clientes e funcionários, além de uma grande perda de lucratividade.

Assim, como forma de minimizar o problema de mau dimensionamento de capacidade e dar uma maior flexibilidade ao seu negócio, algumas empresas utilizam-se da contratação de funcionários temporários. Estes, entretanto, além da maior flexibilidade e de uma redução de custos que oferecem às empresas, podem trazer consigo o risco de um serviço prestado com menor qualidade devido ao menor nível de comprometimento, menor treinamento e menor habilidade na realização das tarefas, muitas vezes características destes funcionários.

Este estudo procura, portanto, evidenciar como a utilização de mão-de-obra temporária e a forma como esta é gerenciada, em particular no setor varejista, influenciam a prestação do serviço final dando ênfase à percepção das empresas com relação a isto.

Para isso, foi utilizado o método de estudo de casos através do qual, funcionários de três empresas do setor varejista foram entrevistados. A partir das percepções dos entrevistados e com

base em uma revisão de literatura sobre o assunto, procurou-se entender como as empresas gerenciam seus funcionários temporários e quais as diferenças para o gerenciamento dos fixos; como são percebidos o comprometimento e a motivação dos funcionários temporários e o desempenho e a produtividade da empresa como um todo; o que a empresa deixaria de ganhar e como ficaria o seu desempenho caso não recorresse à contratação de temporários; e se, sob o ponto de vista da empresa, a prestação do serviço pode ficar prejudicada quando da utilização de temporários.

Pôde-se constatar, portanto, através das análises dos casos, que não existem diferenças significativas na forma como fixos e temporários são gerenciados. Porém, isto não garante a inexistência de problemas relacionados à utilização de temporários. Além disso, pôde-se concluir que, funcionários temporários são vistos como "um mal necessário". De acordo com as empresas entrevistadas, a presença de temporários torna-se de fundamental importância para que não percam vendas nas épocas de natal, mas estas têm plena consciência das dificuldades com relação à motivação e comprometimento destes funcionários, e sabem que podem estar colocando em risco a imagem da empresa como um todo.

## SUMÁRIO

|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| <b>1</b>  | <b><u>INTRODUÇÃO</u></b>                                  | <b>3</b>  |
| 1.1       | <u>Objetivos do Estudo</u>                                | 4         |
| 1.2       | <u>Questões a Serem Respondidas</u>                       | 5         |
| 1.3       | <u>Delimitação do Estudo</u>                              | 5         |
| 1.4       | <u>Relevância do estudo</u>                               | 6         |
| 1.5       | <u>Organização do estudo</u>                              | 9         |
| <b>2</b>  | <b><u>REFERENCIAL TEÓRICO</u></b>                         | <b>11</b> |
| 2.1       | <u>O Papel das Pessoas na Prestação do Serviço</u>        | 11        |
| 2.2       | <u>O Funcionário de Serviços</u>                          | 15        |
| 2.2.1     | <u>Qualidade do Serviço Interno</u>                       | 15        |
| 2.2.1.1   | <u>Recrutamento, Seleção e Treinamento</u>                | 16        |
| 2.2.1.1.1 | <u>A Importância da Capacitação da Linha de Frente</u>    | 21        |
| 2.2.1.1.2 | <u>O Desafio do Empowerment</u>                           | 23        |
| 2.2.1.2   | <u>Aspectos Motivacionais</u>                             | 26        |
| 2.2.1.3   | <u>Avaliação e Remuneração</u>                            | 29        |
| 2.2.2     | <u>Retenção e Produtividade de Funcionários</u>           | 33        |
| 2.3       | <u>Funcionário Temporário</u>                             | 38        |
| 2.3.1     | <u>Trabalhador Contingencial x Trabalhador Temporário</u> | 39        |
| 2.3.2     | <u>Contratação de Temporários</u>                         | 41        |
| 2.3.2.1   | <u>Vantagens para a Empresa</u>                           | 42        |
| 2.3.2.2   | <u>Desvantagens para a Empresa</u>                        | 45        |
| 2.3.2.3   | <u>Agências de Trabalho Temporário</u>                    | 46        |
| 2.3.2.4   | <u>Vantagens e Desvantagens para o Funcionário</u>        | 48        |
| 2.3.3     | <u>Aspectos Motivacionais</u>                             | 50        |
| 2.3.3.1   | <u>Remuneração</u>  | 52        |
| 2.4       | <u>Operações no Varejo</u>                                | 55        |
| 2.4.1     | <u>O Varejo como Serviço</u>                              | 55        |
| 2.4.2     | <u>A Sazonalidade no Varejo</u>                           | 57        |
| 2.4.2.1   | <u>Funcionário Temporário no Varejo</u>                   | 58        |
| 2.4.3     | <u>O Funcionário do Varejo</u>                            | 59        |
| 2.4.3.1   | <u>Recrutamento, Seleção e Treinamento</u>                | 60        |
| 2.4.3.2   | <u>Aspectos Motivacionais</u>                             | 63        |
| 2.4.3.2.1 | <u>Avaliação e Remuneração</u>                            | 64        |
| 2.4.3.3   | <u>Retenção e Produtividade</u>                           | 65        |
| 2.5       | <u>Modelo Conceitual</u>                                  | 67        |
| <b>3</b>  | <b><u>METODOLOGIA</u></b>                                 | <b>70</b> |
| 3.1       | <u>Tipo de pesquisa</u>                                   | 70        |
| 3.2       | <u>Seleção dos Casos</u>                                  | 70        |
| 3.3       | <u>Seleção dos sujeitos</u>                               | 71        |



|            |  |     |
|------------|--|-----|
| <u>3.4</u> | <u>Coleta de dados</u>   | 72  |
| <u>3.5</u> | <u>Tratamento dos dados</u>  | 74  |
| <u>3.6</u> | <u>Limitações do método</u>  | 75  |
| <u>4</u>   | <u>DESCRIÇÃO DOS CASOS</u>   | 77  |
| <u>4.1</u> | <u>EMPRESA 'A'</u>   | 77  |
| <u>4.2</u> | <u>EMPRESA 'B'</u>   | 91  |
| <u>4.3</u> | <u>EMPRESA 'C'</u>   | 109 |
| <u>5</u>   | <u>ANÁLISE DOS CASOS</u>   | 127 |
| <u>5.1</u> | <u>Informações Gerais</u>  | 127 |
| <u>5.2</u> | <u>Gerenciamento Interno</u>                                       | 129 |
| <u>5.3</u> | <u>Aspectos Motivacionais</u>                                      | 145 |
| <u>5.4</u> | <u>Reflexos na Prestação do Serviço Final</u>                      | 148 |
| <u>6</u>   | <u>CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS</u> | 151 |
| <u>6.1</u> | <u>Conclusões</u>  | 151 |
| <u>6.2</u> | <u>Limitações e Recomendações para Estudos Futuros</u>             | 158 |
| <u>7</u>   | <u>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICA</u>                                   | 160 |
| <u>8</u>   | <u>ANEXO</u>   | 169 |

## INTRODUÇÃO

O setor de serviços vem apresentando grande crescimento nas últimas décadas e, hoje, torna-se difícil encontrar uma empresa, mesmo que de manufatura, que não esteja preocupada com o nível, a qualidade dos seus serviços e satisfação dos seus clientes.

Em particular no setor varejista, devido ao grande crescimento da competitividade no mercado brasileiro, com mais empresas disputando o mesmo consumidor e, com consumidores cada vez mais informados, observa-se a redução da aceitação de um mau atendimento e de serviços de baixa qualidade por parte dos consumidores.

Características peculiares dos serviços como simultaneidade, perecibilidade e heterogeneidade fazem com que a tarefa de previsão de demanda e dimensionamento de capacidade, torne-se uma tarefa extremamente difícil para as empresas. Isto faz com que o serviço torne-se bastante vulnerável à ocorrência de más práticas de prestação de serviço, podendo causar insatisfações de clientes e funcionários, além de uma grande perda de lucratividade.

Desta forma, a fim de minimizar os possíveis problemas causados por variações na demanda, algumas empresas tentam utilizar-se de políticas para ajustar sua capacidade à demanda. Uma das alternativas de ajuste de capacidade bastante utilizada no varejo, diz respeito à contratação de funcionários temporários, que se unem ao quadro fixo de funcionários para conseguir atender aos picos de demanda existentes.

Destaca-se, entretanto, que se por um lado, tais funcionários, de acordo com Dabbs e Lowatt (2002), em geral, possuem menor nível de comprometimento, menor treinamento e habilidade na realização das tarefas, podendo afetar gravemente a qualidade do serviço prestado; por outro lado, Allan (2002) ressalta que a utilização de temporários traz uma maior flexibilidade ao mundo dos negócios, permitindo que as empresas consigam responder mais rapidamente às mudanças repentinas e inesperadas características da atual interdependência global das economias (acontecimentos em um determinado país possuem reflexos no mundo inteiro). E, além disso, afirma que as pressões relacionadas à competitividade fazem com que as empresas tenham que manter ou aumentar a sua produtividade,

através de (pelo menos em parte) corte de custos fixos e variáveis de mão-de-obra. Neste caso, funcionários temporários que, em geral recebem menos e possuem menos benefícios do que um funcionário fixo, e que muitas vezes são recrutados, contratados e treinados por firmas especializadas, são uma grande ajuda para que as empresas atinjam suas metas.

Baseado nestes fatos, este estudo procura evidenciar como a utilização de mão-de-obra temporária pode influenciar a prestação do serviço ao cliente, em particular no setor varejista, dando ênfase à percepção das empresas com relação a isto.

Serão apresentados estudos de casos em três empresas varejistas e, com base no referencial teórico, será feita uma análise das práticas de recursos humanos e das percepções das empresas, no intuito de alcançar o objetivo ao qual o estudo se propõe.

Neste capítulo serão, portanto, apresentados: os objetivos do presente estudo, as questões a serem respondidas, a delimitação do estudo, a sua relevância e a forma como este está organizado.

## **1.1 Objetivos do Estudo**

O objetivo básico deste estudo é o de Identificar como a utilização de mão de obra temporária e a forma como esta é gerenciada influenciam o serviço final prestado ao cliente, tomando por base o ponto de vista das empresas varejistas e as suas práticas gerenciais.

Para isso, foram analisados aspectos relacionados ao gerenciamento de recursos humanos das empresas, identificando possíveis diferenças no tratamento dado a funcionários temporários com relação aos fixos e com relação ao que é apresentado na literatura. Além das práticas gerenciais das empresas, tentou-se identificar, através de percepções de funcionários do quadro fixo das empresas, aspectos motivacionais dos funcionários (tanto de fixos quanto de temporários) que possam vir a influenciar o seu comportamento, podendo comprometer o seu desempenho e produtividade e podendo refletir no valor do serviço prestado ao cliente.

## **1.2 Questões a Serem Respondidas**

O estudo foi orientado no intuito de responder a algumas perguntas:

- Como as empresas gerenciam seus funcionários temporários? Quais são as diferenças, se existirem, com relação ao gerenciamento dos funcionários fixos?
- Como são percebidos o comprometimento e a motivação dos funcionários temporários?
- Como as empresas percebem o desempenho dos funcionários temporários quando comparados aos fixos?
- Como as empresas percebem seu desempenho e sua produtividade como um todo quando da contratação de temporários? O que a empresa deixaria de ganhar e como ficaria o seu desempenho caso não recorresse à contratação de temporários como forma de ajuste a demanda?
- Sob o ponto de vista da empresa, a prestação do serviço pode ficar prejudicada quando da utilização de temporários? Se sim, por que isso acontece?

## **1.3 Delimitação do Estudo**

Destaca-se que este estudo está baseado nas percepções e pontos de vista das empresas (pessoas de recursos humanos e pessoal de loja: gerentes, supervisores e /ou vendedores fixos), não sendo levados em consideração os pontos de vista de clientes nem os dos próprios funcionários temporários.

Além disso, o estudo tem um enfoque bastante qualitativo, trabalhando com percepções e pontos de vista individuais dos entrevistados e

por isso, não tem o intuito de fazer generalizações, nem de encontrar uma resposta definitiva para o problema levantado.

É importante destacar também que este estudo não mede nem faz uma análise da qualidade do serviço prestado pelas empresas. Assim, analisou-se apenas como a utilização e o gerenciamento de temporários influenciam na prestação do serviço ao cliente, tentando-se perceber se há diferenças entre o serviço prestado pela empresa com e sem a utilização destes funcionários.

#### **1.4 Relevância do estudo**

A relevância do estudo proposto fundamenta-se nos seguintes aspectos:

- a importância e o crescimento do setor de serviços para a economia;
- o poder gerador de empregos do setor de serviços, em particular, do varejo;
- a importância do gerenciamento de recursos humanos para as empresas;
- e, por fim, o crescimento e a importância da utilização de funcionários temporários.

Com relação à importância e ao crescimento do setor de serviços, destaca-se que nas últimas décadas este vem se desenvolvendo e adquirindo grande importância para a economia, tendo grandes impactos na geração de empregos, no crescimento da renda interna do país, nas importações e exportações e mesmo nas atividades de manufatura que hoje, em sua maioria, dependem do suporte de algum tipo de serviço.

De acordo com pesquisa realizada pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), o setor de serviços empregava em 2002, 55,5% dos trabalhadores no país, o que representa um crescimento de quase 10% quando comparado ao ano de 1986. Além disso, é responsável por mais de 50% do Produto Interno Bruto nacional (Lima e Lima (2002)).

Segundo a pesquisa anual de serviços do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), havia em 2001, cerca de 6,3 milhões de pessoas ocupadas nas 813 mil empresas de serviços mercantis não-financeiros em atividade no país, que geraram uma receita líquida de R\$ 251 bilhões, registrando um crescimento de 10,2% em relação a 2000.

Com relação ao segundo aspecto citado – o poder gerador de empregos do setor de serviços, em particular, do varejo – destaca-se que dados do IBGE sobre o cadastro geral das empresas indicam que entre o período de 1996 e 1999 o número de empresas empregadoras no país cresceu 20,7% e que este crescimento foi maior no setor de serviços (34,5%), aumentando o emprego em serviços em 7,4%, enquanto na indústria este caiu em 4,1%.

De acordo com dados do IBGE, de 1990 a 2000 o faturamento do comércio e serviços evoluiu 62%, denotando que este segmento é grande fonte geradora de empregos.

Além disso, de acordo com dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged) do Ministério do Trabalho e Emprego, o setor de serviços foi o setor que mais contribui para criação de empregos em 2002: foram criados 762.414 novos empregos com carteira assinada, sendo exatos 171.335 postos de trabalho a mais do que em 2001.

Em particular no varejo (utilizador intensivo de mão-de-obra), a 'Empregos.com.br' fez um levantamento em 2001 das principais áreas para oferta de trabalho e, em relatório destaca a grande ascensão do varejo que, em 1999 estava com vendas estimadas em 6,6 trilhões de dólares, sendo considerado o setor que mais movimenta dinheiro no mundo, refletindo no aumento da geração de emprego.

Destaca-se também que segundo nota técnica divulgada pelo IBGE, eventos sazonais, característicos no varejo, fazem com que o tamanho da força de trabalho possa se alterar, modificando o comportamento da taxa de desemprego. Assim, cita a queda na taxa de desemprego de novembro para dezembro como conseqüência do crescimento do trabalho temporário no final do ano.

Com relação ao terceiro aspecto citado – importância do gerenciamento de recursos humanos para as empresas – Rogers, Clow e Kash (1994) afirmam que, os conceitos de ‘satisfação dos clientes’ e de ‘satisfação dos funcionários’ vêm ganhando importância no gerenciamento das empresas nos últimos anos.

Isto pode ser justificado pela importância e crescimento do setor de serviços e de algumas das suas características peculiares. De acordo com Haksever *et al.* (2000), pelo fato de a produção ocorrer na presença do cliente, as pessoas que participam da prestação do serviço, passam a desempenhar um papel fundamental nesta.

Assim, as empresas, principalmente as empresas de serviços, passaram a encarar seus funcionários como fontes importantes de diferenciação e de obtenção de vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

Por fim, com relação ao crescimento e à importância da utilização de funcionários temporários, destaca-se que, segundo Dabbs e Lowatt (2002), uma maior produtividade, competitividade e controle de custos têm sido demandados das empresas no mercado em que atuam, em função dos impactos da globalização e das atuais incertezas de mercado. Os autores ressaltam a necessidade das empresas em ter uma maior flexibilidade na sua gestão e destacam a utilização de funcionários temporários, seja de meio período ou de período integral, como um fenômeno atual dos negócios.

De acordo com a Asserttem (Associação Brasileira de Empresas de Serviços Terceirizáveis e de Trabalho Temporário), em 2001 o Brasil tinha cerca de 10.500 empresas de trabalho temporário e terceirização de serviços, responsáveis por uma média de 1,6 milhão de trabalhadores no mercado. Além disso, resalta-se que o faturamento do setor chega a R\$1,5 bilhão e que das 69 milhões de pessoas que compõem a PEA (População Economicamente Ativa) no Brasil, 2,29% são temporários.

Em 2002, também segundo a Asserttem, foi contabilizada a média mensal de 800 mil contratações temporárias. A esta média de 2002, acrescenta-se 210 mil contratações de temporários no final do ano em função

do Natal, número superior em 75% ao ano de 2001 e considerado um recorde desde 1997, quando foram contratados 225 mil trabalhadores.

Segundo expectativas da Asserttem e da Sindeprestem (Sindicato das Empresas de Prestação de Serviços a Terceiros, colocação e administração de mão-de-obra e de trabalho temporário no estado de São Paulo) para o ano de 2003, o número de contratações médio para trabalhos temporários e serviços terceirizados, também será equivalente a 800 mil vagas por mês.

## **1.5 Organização do estudo**

O estudo está organizado em seis capítulos. No primeiro capítulo, é dada uma pequena introdução ao assunto e, em seguida, são apresentados os objetivos do estudo, as questões a serem respondidas, a delimitação do estudo, sua relevância e a forma como se apresenta organizado.

O segundo capítulo refere-se ao referencial teórico. O item 2.1 ressalta o papel das pessoas na prestação do serviço e apresenta o modelo da cadeia serviços-lucro, destacando a importância dos seus primeiros elos, que servem de base para o desenvolvimento do item 2.2. Este, por sua vez, discorre a respeito do funcionário de serviços abordando aspectos relacionados à qualidade do serviço interno (recrutamento, seleção, treinamento, aspectos motivacionais, avaliação e remuneração de funcionários) além da retenção e produtividade de funcionários. No item 2.3 o foco está no funcionário temporário e são apresentadas algumas características deste tipo de trabalhador, aspectos relacionados a sua contratação e ao seu gerenciamento. O item 2.4 aborda características das operações no varejo, mostrando algumas das suas peculiaridades e especificidades a respeito do funcionário do varejo. Por fim, o item 2.5 apresenta o modelo conceitual que serve de base para o estudo de casos realizado.

O terceiro capítulo descreve a metodologia geral do estudo, apresentando o tipo de pesquisa realizado, o tipo e o número de empresas contatadas para o trabalho de campo, a forma de coleta e tratamento de dados,



além das limitações apresentadas pelo método de análise utilizado no presente estudo.

O quarto capítulo apresenta a descrição dos casos para que, no quinto capítulo seja apresentada a análise dos resultados do trabalho de campo.

O sexto capítulo apresenta as conclusões, limitações e recomendações para estudos futuros e, destaca-se por fim que, em anexo, está apresentado o roteiro utilizado nas entrevistas do trabalho de campo.

## **1 REFERENCIAL TEÓRICO**

O objetivo deste capítulo é apresentar o referencial teórico que servirá de base para a análise dos casos pesquisados. Em primeiro lugar dar-se-á destaque ao papel das pessoas e à sua importância na prestação de serviços.

Posteriormente, faz-se necessário discorrer mais especificamente a respeito do funcionário de serviços, do seu gerenciamento e de que forma capacitá-lo adequadamente para viabilizar a prestação de serviços de qualidade. Tais conceitos serão amarrados através dos primeiros elos da cadeia serviços-lucro, relacionados à estratégia operacional e ao sistema de prestação de serviços.

Além disso, serão abordadas as particularidades da contratação de funcionários temporários e, em seguida, serão apresentadas algumas especificidades do varejo, já que é neste ramo de atividade que o trabalho de campo foi realizado.

Por fim, será apresentado o modelo conceitual, reunindo as principais idéias dos tópicos anteriormente abordados, e que servirá de base para a análise dos casos estudados.

### **2.1 O Papel das Pessoas na Prestação do Serviço**

Até meados dos anos 90, o paradigma gerencial recomendado para os sistemas de prestação de serviços era baseado em históricos artigos de Levitt (1972, 1976) que recomendam a industrialização do serviço. Tal abordagem defende a adoção de enfoques industriais no gerenciamento de serviços substituindo o pensamento humanístico pelo pensamento tecnocrático. Segundo Levitt (1972, p.43), "... o serviço pensa humanisticamente e isso explica o seu fracasso." e, "... a indústria pensa tecnocraticamente e isso explica seus êxitos."

O autor indica que o serviço deve ser encarado como algo a ser executado por máquinas ou sistemas e não por pessoas e que por isso, as empresas não devem se preocupar em aumentar e melhorar o treinamento de seus funcionários e sim, pensar como fazer para substituí-los. Levitt enfatiza que a industrialização do serviço pode trazer muitos avanços para a economia mundial.

George (1977) por sua vez, ressalta algumas das conseqüências negativas da industrialização do serviço, dentre as quais pode-se citar: serviços prestados de forma impessoal e uma uniformidade nos serviços oferecidos. Apesar disto, o autor afirma que estas conseqüências negativas são compensadas por outros benefícios que a industrialização do serviço proporciona.

Já Schlesinger e Heskett (1991), afirmam que este modelo coloca as pessoas que prestam serviço aos clientes em último lugar, tratando-as como se fossem máquinas. Assim, destacam que isto leva à degradação da qualidade do serviço prestado e que tende a desencadear o chamado ciclo do fracasso, caracterizando a insatisfação dos clientes, a alta rotatividade dos funcionários, a queda nas vendas e o pouco ou nenhum crescimento da empresa.

Os autores apontam que na época (1991) estava surgindo um novo modelo, propondo uma maior valorização dos funcionários, com maior investimento nestes e no seu processo de recrutamento e treinamento, deixando de lado a idéia de que 'é muito melhor depender da tecnologia do que das pessoas, pois a primeira, é mais eficiente e produtiva, além de custar menos no longo prazo'.

Essa valorização dos funcionários aparece como uma conseqüência da importância da valorização dos clientes, conforme é afirmado por Schlesinger e Heskett (1991). Segundo os autores:

“... situar os clientes em primeiro lugar significa focalizar como e onde eles interagem com a empresa. Isso, por sua vez,

significa focalizar os funcionários que realmente criam ou fornecem aquilo que os clientes valorizam..." (p.77).

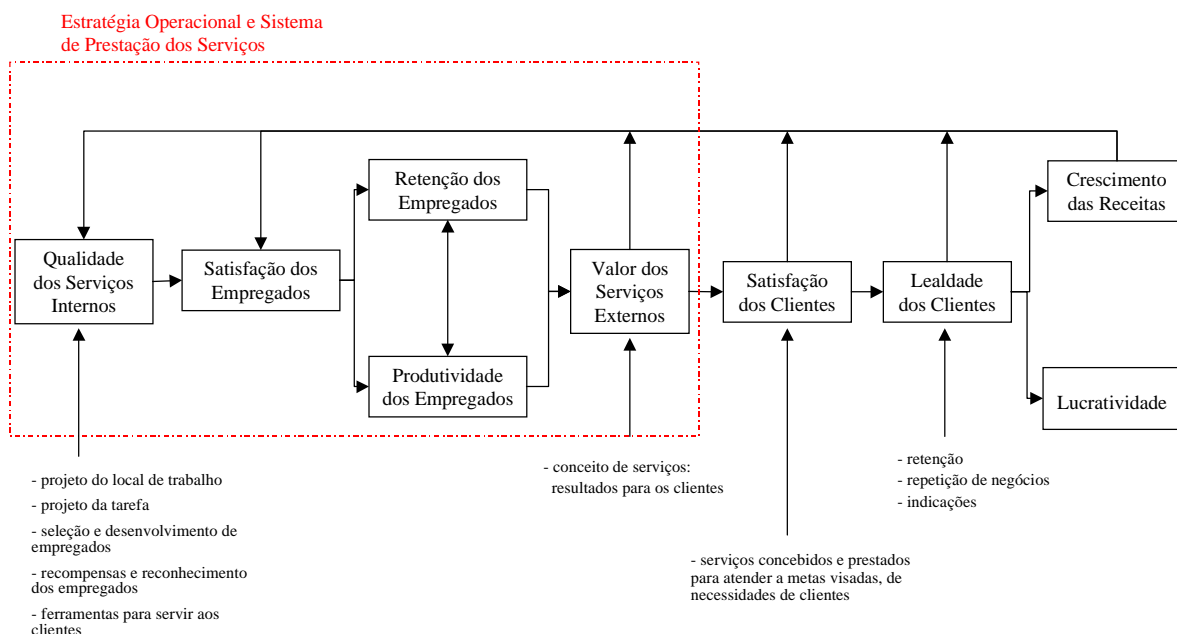
Rogers, Clow e Kash (1994) afirmam que são os funcionários da linha de frente que representam a empresa, pois, em geral, são estes que fazem o primeiro contato com os clientes ou, muitas vezes, são o único contato que o cliente vivencia. Além disso, os autores ressaltam que, devido à intangibilidade e ao dinamismo das operações de serviços, o comportamento destes funcionários diante dos clientes, torna-se extremamente importante.

Em acordo com esta idéia, uma pesquisa sobre atendimento ao cliente conduzida pela *Learning International* com quatorze empresas nos Estados Unidos e mencionada por Jeffrey (1997) em seu artigo, mostrou que os funcionários da linha de frente foram considerados peças de fundamental importância para as empresas, pelo fato de estas considerarem que estes funcionários podem formar a opinião dos clientes e que estes são os responsáveis pela criação de relacionamentos de longo prazo com os clientes.

Segundo Haksever *et al.* (2000, p.27), "o funcionário de serviço representa a organização e é a força que mantém funcionando o sistema de prestação do serviço."

Neste contexto, destaca-se que, um dos modelos que tem merecido muita atenção de especialistas em serviço é o modelo da cadeia serviços-lucro. Sua versão original, publicada em 1994 (Heskett *et al.*), foi desenvolvida com base em análises de empresas de serviço bem sucedidas e tem como objetivo, estabelecer o relacionamento da lucratividade da empresa com a lealdade de clientes e a satisfação e a produtividade de funcionários, conforme mostra a figura 2.1.

**Figura 2.1:** *The Links in the Service-Profit Chain.*



**Fonte:** HESKETT, James; JONES, Thomas; LOVEMAN, Gary; SASSER, W. Earl; SCHLESINGER, Leonard. Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, p.164-174, March-April, 1994.

A idéia apresentada por Heskett *et al.* (2002) é representada por cada um dos elos da cadeia. Segundo os autores, a lucratividade e o crescimento das receitas são estimulados pela lealdade dos clientes, pois segundo estes, os clientes se tornam mais rentáveis ao longo do tempo. A lealdade, por sua vez, resulta diretamente da satisfação do cliente. A satisfação é em grande parte influenciada pelo valor dos serviços prestados a clientes, sendo este valor, resultado do saldo positivo de percepções e expectativas dos clientes. O valor se cria por intermédio de empregados satisfeitos, leais e produtivos. Por fim, a satisfação dos empregados, aparece como resultado de serviços e políticas de apoio interno de alta qualidade, que permitem que os empregados atendam adequadamente aos clientes.

Pelo fato de o trabalho em questão ter como foco principal os funcionários de serviço, apenas os primeiros elos da cadeia tornam-se relevantes e resumem o que foi anteriormente apresentado. Estes, segundo

Heskett *et al.* (2002), estão relacionados à estratégia operacional e ao sistema de prestação dos serviços o que inclui: a qualidade dos serviços internos, satisfação, a produtividade e a retenção de funcionários.

Desta forma, a seguir serão abordados aspectos relacionados ao funcionário de serviços, tendo por base os primeiros elos da cadeia serviços-lucro, conforme mencionado.

## **2.2 O Funcionário de Serviços**

Schneider (1994), baseado em uma série de artigos anteriormente publicados, afirma que a maneira como as empresas gerenciam seus funcionários, tem reflexo na forma como os clientes percebem a qualidade dos serviços prestados.

Tendo-se em mente, então, a importância das pessoas na prestação do serviço, a seguir serão abordados aspectos relacionados aos funcionários de serviços, ressaltando as políticas de apoio interno da empresa, necessárias para que serviços finais de alta qualidade possam ser prestados, as fontes de satisfação e produtividade dos funcionários e a importância da sua retenção.

### **2.2.1 Qualidade do Serviço Interno**

A qualidade dos serviços internos segundo Heskett *et al.* (2002), inclui o projeto do local de trabalho, a descrição dos cargos, a seleção e o desenvolvimento de empregados, as recompensas e o reconhecimento dos empregados, as ferramentas disponíveis para servir aos clientes (apoio tecnológico), a comunicação interna da empresa e pode também, ser influenciada pela liderança existente na empresa.

Se uma empresa espera que seus funcionários prestem um bom serviço aos seus clientes, primeiro ela precisa 'prestar um bom serviço' aos seus funcionários (George *Apud* Yoon, Beatty e Suh, 2001).

Através de um estudo realizado em diversas empresas, Schneider e Bowen (1993) sustentam a idéia de que a qualidade do serviço percebida pelos clientes está diretamente relacionada com o ambiente interno da empresa. Tal afirmação é em parte justificada pelos autores pela proximidade psicológica e física existente entre funcionários e clientes no momento da prestação do serviço e, faz com que a tarefa de gerenciamento de recursos humanos torne-se fundamental.

Os autores afirmam que os recursos humanos de uma empresa devem ser gerenciados de forma estratégica, ou seja, devem ser encarados como uma vantagem competitiva sustentável, uma vez que valores e habilidades pessoais são difíceis de serem copiados por outras empresas.

Desta forma, serão apresentados a seguir alguns dos principais conceitos, teoria e pesquisas relacionadas ao gerenciamento de recursos humanos e, conseqüentemente, à qualidade do serviço interno de uma empresa, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, avaliação, remuneração e aspectos motivacionais de funcionários. Especial atenção será dada à capacitação da linha de frente e ao desafio que o uso do *empowerment* traz hoje para as empresas.

#### **2.2.1.1 Recrutamento, Seleção e Treinamento**

Segundo Grant (2002, p.78), "Os funcionários são o maior ativo da empresa; portanto escolha-os de forma sensata e trate-os bem." O autor ressalta a importância de um bom recrutamento e uma boa seleção de funcionários, pois afirma que uma contratação feita de forma errada limita a produtividade, reduz a receita e traz muitos problemas para a empresa. Conforme aponta Covey (2000, p.16), "Recrutar e selecionar estrategicamente é vital para o sucesso."

Para Haksever *et al.* (2000, p.219), "Recrutar significa identificar e atrair pessoas que possam ocupar posições dentro da empresa para obtê-los como candidatos.". Merrill (2000, p.88) por sua vez, destaca que "Contratar, treinar e manter bons funcionários é sempre um desafio."

Zinn (1998) coloca que o processo de recrutamento deve acontecer de forma disciplinada para que a pessoa certa, que vá oferecer maior valor à empresa, possa ser contratada. Para isso, afirma que é necessário que a empresa inicialmente conheça seus objetivos e estratégias atuais e futuras e identifique as características, experiências e habilidades necessárias para o cargo em questão para que assim, busque por candidatos. Da mesma forma, Haksever *et al.* (2000) destacam que para um bom recrutamento a empresa deve preparar uma boa descrição do cargo a ser oferecido e especificar as habilidades e conhecimentos que o candidato deve possuir.

Chiavenato (1999) afirma que o recrutamento pode ser feito internamente à empresa, atuando sobre os próprios funcionários, ou externamente, incluindo o mercado como um todo. Neste caso, este recrutamento pode acontecer através de anúncios em jornais e revistas especializadas, agências de recrutamento, contatos em universidades, cartazes em locais visíveis, através de indicações de funcionários ou mesmo, através de consultas a arquivos ou banco de dados de candidatos de recrutamentos anteriores.

Após a definição dos cargos e o processo de recrutamento, Haksever *et al.* (2000) ressaltam que o processo de seleção deve acontecer com base nos critérios de *performance* previamente estabelecidos para o cargo oferecido, e deve ser feito de forma que seja possível conhecer as habilidades e conhecimentos dos candidatos. Covey (2000) complementa afirmando que a empresa deve conhecer a fundo seus candidatos e, para isso, deve avaliá-los sob diversos aspectos, deixar claros os objetivos do cargo oferecido e, fazer com que o novo funcionário passe por um período de experiência de três a seis meses.

Para Chiavenato (1999, p.107), "A seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização: aquelas que apresentam características desejadas pela organização.". Para tanto, Haksever *et al.* (2000) apresentam algumas técnicas de seleção que incluem testes, entrevistas, indicações e períodos de



experiência (estágio). Paajanen (1998) ressalta que a utilização de alguns testes como ferramentas de seleção, ajudam a diferenciar os candidatos com maior probabilidade de não permanecer na empresa no longo prazo, economizando assim, tempo e dinheiro que seriam gastos em novos processos de recrutamento e seleção.

A maioria dos autores apoia a idéia de que a busca por pessoas capacitadas abrange não apenas as capacitações técnicas, mas também suas habilidades pessoais que, em especial em serviços, torna-se de fundamental importância.

Assim, Lovelock e Wright (2002, p.394) suportam a idéia de que, “Os encontros de serviço implicam mais do que apenas execução técnica correta de uma tarefa. Envolvem também elementos humanos como conduta pessoal, cortesia e empatia.”. Desta forma, os autores também afirmam que, um bom recrutamento deve atender não só os requisitos técnicos do cargo, como também suas dimensões humanas e são essas que, em geral, são mais difíceis de serem obtidas, uma vez que muitas vezes são coisas que não podem ser ensinadas (qualidades intrínsecas às pessoas).

Os autores citam, portanto, algumas das diversas características que devem ser buscadas no recrutamento e na seleção dos funcionários: habilidades interpessoais, aparência, apresentação pessoal, conhecimento da operação e /ou do produto, capacidades de venda e habilidades na co-produção.

Acrescentando-se às características citadas por Lovelock e Wright (2002), Fitzsimmons e Fitzsimmons (1998) citam alguns atributos pessoais, como flexibilidade, tolerância, habilidade de controlar e mudar de comportamento de acordo com a situação e, empatia com os clientes, que consideram importantes no momento da seleção de funcionários para trabalhar em contato direto com clientes.

Paajanen (1998) por sua vez, afirma que características relacionadas a valores, interesses, motivação etc., devem ser priorizadas no momento da seleção pelo fato de serem mais difíceis de serem desenvolvidas

no trabalho, enquanto que outras características como conhecimento, experiências e habilidades, apesar de também serem desejáveis, podem ser mais facilmente desenvolvidas.

Após recrutar e selecionar seus funcionários as empresas devem ter a preocupação de fornecer-lhes treinamento adequado para que possam melhor desempenhar as suas funções.

Haksever *et al.* (2000, p.220) ressaltam que "o treinamento é um método sistemático de modificar o comportamento do funcionário para prepará-lo para o trabalho ou melhorar a sua *performance* no trabalho."

Carey (1995) por sua vez, afirma que para que um treinamento seja bem sucedido é necessário que os funcionários corretos tenham sido selecionados e que a empresa defina exatamente os resultados que espera e deseja.

Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (1998, p.246), "O pessoal de contato se bem treinado, será capaz de controlar o encontro de serviço de maneira profissional e os resultados obtidos serão um aumento da satisfação dos clientes e uma redução do estresse e da frustração do funcionário."

Allerton (1996) resalta que existe uma importante correlação entre o treinamento dos funcionários e a sua motivação. Além disso, afirma que existe uma forte correlação entre o moral dos funcionários e a produtividade da empresa, a satisfação dos clientes, o *market share* da empresa, suas vendas e sua vantagem competitiva.

O treinamento, entretanto, não segue modelos únicos pois varia entre funções, objetivos finais e de empresa para empresa, necessitando um bom planejamento prévio, conforme afirmam os autores a seguir.

Segundo Haksever *et al.* (2000), em empresas de serviços, o treinamento diferencia-se conforme o trabalho a ser desenvolvido pelo funcionário e pode variar de acordo com o tipo e o tamanho da empresa. Além disso, indicam que, em geral, em empresas de menor porte, o treinamento ocorre *on the job*, sendo dado por outro funcionário mais antigo. Já em empresas de maior porte, em geral, funcionários são encorajados a fazer

cursos externos. Os autores destacam, entretanto, que muitas empresas já estão começando a desenvolver centros de treinamento próprios e a criar suas próprias universidades.

De acordo com os autores, um programa de treinamento deve estabelecer objetivos a serem atingidos e, ao final do treinamento, estes devem ser avaliados para ver se foram realmente alcançados. Além disso, afirmam que para que um treinamento seja bem sucedido alguns pontos devem ser levados em consideração: (i) o treinamento deve focar em habilidades específicas que façam real diferença na prestação do serviço; (ii) todos os funcionários, sejam eles fixos, de meio período ou temporários, devem ser tratados e treinados como funcionários de carreira potencial; (iii) o dinheiro e o tempo a serem gastos com treinamento devem ser consideráveis; (iv) treinamentos devem estar sempre sendo feitos e sendo considerados como parte integrante e importante do trabalho; (v) o treinamento deve ser dado levando-se em consideração o tipo de trabalho desenvolvido pelo funcionário, as habilidades que já possui e os pontos a serem melhorados de acordo com a atividade que desenvolve; (vi) o treinamento deve ser guiado pelas necessidades requeridas no dia a dia do trabalho e, por fim; (vii) o programa de treinamento deve também, ser utilizado como uma grande oportunidade de a empresa estar passando sua visão e seus valores aos seus funcionários.

Entretanto, de acordo com idéia anteriormente apresentada por Carey (1995), muitas empresas não fornecem uma quantidade ideal de treinamento para os seus funcionários. Segundo Pfeffer (1994), um dos motivos pelo qual isto acontece, diz respeito ao fato de os custos relacionados ao treinamento serem claros e imediatos porém, seus benefícios, em geral, serem de longo prazo e poderem ser levados para outras empresas, no caso de o funcionário mudar de emprego.

Tannenbaum e Woods (1992, p.63) ressaltam que, “O treinamento é penetrante, caro e estrategicamente importante.”. Os autores colocam que em geral, os custos de treinamento e desenvolvimento dos funcionários são os componentes de maior peso no orçamento de uma empresa. Porém, Carey

(1995) afirma que menos do que 50% dos recursos investidos em treinamento, são despendidos com funcionários em funções não gerenciais.

Tannenbaum e Woods (1992) destacam assim que, em alguns casos, a melhor estratégia que uma empresa pode adotar é a de contratar funcionários que já possuam as habilidades necessárias, ao invés de contratar funcionários menos experientes e ter que lhes dar maior treinamento.

É importante ressaltar que, de acordo com Schelesinger e Heskett (1991), as empresas, por levarem em consideração a alta rotatividade, muitas vezes minimizam seus esforços de seleção, treinamento e de outras atividades importantes, fazendo com que caiam no chamado ciclo do fracasso (abordado com maior ênfase mais adiante). Segundo os autores, este acaba sendo encarado como inevitável e fora de controle, agravando ainda mais a situação.

Destaca-se por fim que, segundo Jeffrey (1997, p.70), "A prestação de bons serviços nunca é acidental.", as empresas devem então, ter como prioridade do seu serviço o bom atendimento ao cliente e devem contratar, treinar e motivar os melhores profissionais que estarão em contato direto com o cliente, ou seja, seus funcionários da linha de frente.

#### **2.2.1.1.1 A Importância da Capacitação da Linha de Frente**

Baseados em um estudo realizado com dez funcionários de linha de frente, Bettencourt e Gwinner (1996) ressaltam em seu artigo a importância da prestação de 'serviços customizados'. Afirmam que a satisfação dos clientes está diretamente relacionada ao atendimento das suas expectativas individuais, o que requer que funcionários adaptem seu comportamento às diferentes necessidades, desejos e aos diferentes tipos de clientes. Para isso, da mesma forma que Jeffrey (1997), Bettencourt e Gwinner (1996) também afirmam que é necessário que as empresas tenham um nível considerável de investimento nestes funcionários, em particular, no seu recrutamento, treinamento e reconhecimento do seu trabalho.

Uma pesquisa sobre atendimento ao cliente conduzida pela *Learning International* com 14 organizações nos EUA (Jeffrey, 1997), mostra que para a contratação do pessoal de atendimento ao cliente, as empresas, em geral, buscam profissionais com habilidade para lidar com os consumidores, que tenham empatia e tenham capacidade para a resolução de problemas e para lidar com grandes responsabilidades. Desta forma, raramente contratam pessoal de fora da empresa, tentando realocar funcionários de outras áreas dentro da organização.

No momento do recrutamento e da seleção dos funcionários da linha de frente, as empresas devem portanto, ter em mente as características que estão buscando. Foram levantadas através da pesquisa conduzida pela *Learning International* (Jeffrey, 1997), 15 competências fundamentais necessárias a um funcionário da linha de frente, independente do ramo de atuação da empresa, a saber: (1) conseguir desenvolver a confiança e a fidelidade dos clientes, (2) saber colocar-se no lugar dos clientes, (3) comunicar-se bem, (4) ter controle emocional, (5) ser atento, (6) ser ágil para lidar com as informações, (7) trabalhar bem em equipe, (8) demonstrar confiança e lealdade, (9) demonstrar motivação pessoal, (10) ter habilidade para resolução de problemas, (11) saber manter o profissionalismo, (12) ter visão ampla do negócio, (13) ser eficiente, (14) ter conhecimento e habilidades técnicas e, (15) ser organizado na realização das tarefas.

É importante destacar que, pelo fato de os funcionários da linha de frente estarem em contato constante com clientes, gerando grande expectativa, tanto por parte da empresa quanto por parte do cliente, de que estes sejam corteses, competentes e atenciosos, mesmo em situações desagradáveis ou com clientes mal educados, faz com que, segundo Haksever *et al.* (2000), estejam submetidos a uma pressão muito grande. Muitas vezes, este constante estresse ao qual os funcionários são submetidos é a causa de altas taxas de absenteísmo, da grande rotatividade do trabalho e, como complementam Rogers, Clow e Kash (1994), resultam em uma grande queda na produtividade do trabalho.

Assim, Heskett, Sasser e Hart (1990) afirmam que a idéia de olhar para a organização como uma pirâmide invertida, onde os funcionários de contato com os clientes são colocados no topo, deve ser mais do que um ato simbólico. Para que esta idéia seja colocada em prática, é necessário que outras mudanças relacionadas à forma como os funcionários são organizados e motivados, sejam realizadas. De acordo com Rogers, Clow e Kash (1994), a empresa precisa ter o cuidado de contratar pessoas certas, que possuam grande empatia, dar a estas pessoas um bom treinamento, definir regras claras para a realização do trabalho, definir responsabilidades e dar *empowerment* aos seus funcionários da linha de frente, além de estabelecer de forma clara relacionamentos entre gerência e funcionários.

A questão do *empowerment* é apresentada por Haksever *et al.* (2002) como um ponto de grande importância para um melhor atendimento ao cliente, mas como um grande desafio a ser enfrentado pelas empresas. O desafio da utilização ou não do *empowerment* será abordado a seguir.

#### **2.2.1.1.2 O Desafio do *Empowerment***

Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (1998, p.242), "Um novo modelo de organização de serviço está surgindo e tem sua estrutura melhor descrita por um T invertido. Nesta organização, as camadas de supervisão estão drasticamente reduzidas porque ao pessoal de linha de frente é dado treinamento, motivação e suporte de informação em tempo hábil que lhes permita gerenciar o encontro de serviço no momento da sua entrega".

Desta forma, os autores afirmam que o pessoal da linha de frente deve ter a habilidade de assumir responsabilidades, de se auto gerenciar e de responder rapidamente às pressões impostas pelos clientes. A idéia do *empowerment* é então apresentada por Fitzsimmons e Fitzsimmons (1998), assumindo que os funcionários devam ser motivados, bem informados, competentes, comprometidos e bem treinados para que seja possível desempenhar de forma efetiva a sua função.

Alguns autores definem o *empowerment* da seguinte forma:

Para Haksever *et al.* (2000, p.226), "*Empowerment* é o processo de dar aos empregados o poder de tomar decisões nas suas atividades."

Segundo Lovelock e Wright (2002, p.396), dar *empowerment* a um funcionário, consiste em "autorizar o funcionário a encontrar soluções para os problemas do serviço e tomar decisões apropriadas sobre respostas a preocupações dos clientes sem terem de pedir a aprovação de um supervisor."

Para Rogers, Clow e Kash (1994, p.22), "*Empowerment* significa que a gerência deve confiar que os funcionários trarão soluções que não apenas atendam às necessidades dos clientes, mas que também melhorem a imagem e a produtividade da empresa.". Os autores afirmam assim que, o *empowerment* permite que funcionários sejam flexíveis e criativos na tomada de decisões.

Haksever *et al.* (2000) confirmam a idéia de que dar *empowerment* ao pessoal da linha de frente é de extrema importância para as organizações de serviço pois são estes funcionários que fazem parte do encontro de serviços, ou seja, têm contato direto com os clientes.

Assim, para que seja possível dar *empowerment* aos funcionários, os autores ressaltam que não basta dividir autoridade com os empregados, deve ser dado a eles um bom treinamento, o conhecimento necessário, para entender e contribuir para a *performance* da empresa, as informações e as ferramentas necessárias. Neste contexto, Heskett, Sasser e Hart (1990, p.250) destacam que, "Tecnologia e sistemas de informação que colocam grandes quantidades de informação disponíveis ao pessoal de serviços, quando combinadas com a liberdade de ação, medidas de desempenho e recompensas que encorajam soluções criativas para os problemas, podem dar autonomia e ser a fonte de considerável satisfação para as pessoas que prestam serviços."

Bowen e Lawler III (1992), Haksever *et al.* (2000) e Lovelock e Wright (2002) concordam, entretanto, que antes de dar *empowerment* aos seus funcionários, a empresa deve pesar seus custos e benefícios para que se certifique de que tal prática será vantajosa para ela.

Bowen e Lawler III (1992) destacam algumas vantagens e desvantagens do *empowerment*, dentre as quais pode-se citar: uma maior agilidade nas respostas dadas ao consumidor (tanto durante a prestação do serviço como durante a recuperação deste), mas uma prestação de serviço mais demorada (na percepção do cliente que aguarda atendimento) ou inconsistente; uma maior satisfação e comprometimento dos funcionários mas, um maior risco de más decisões tomadas; uma boa forma de propaganda através dos próprios funcionários satisfeitos e retenção de clientes mas, um maior gasto em seleção, contratação e treinamento de pessoal mais capacitado, etc.

Da mesma forma, Lovelock e Wright (2002) destacam que suas vantagens devem ser ponderadas em relação aos maiores custos relacionados a melhores processos de seleção e treinamento, a custos mais altos de mão-de-obra, a serviços mais lentos e a uma menor consistência na entrega do serviço.

Haksever *et al.* (2000) por sua vez, indicam que o *empowerment* não é sempre mais benéfico do que custoso e que, deve-se ter em mente que nem todos os tipos de serviço se beneficiarão do *empowerment*. Segundo os autores, o *empowerment* é apropriado para serviços onde a entrega customizada e o serviço personalizado são importantes, onde o relacionamento de longo prazo é o objetivo final e, onde custo e rapidez não são as maiores preocupações dos clientes.

Finalmente, como uma regra geral, Matza (1990, p.23) enfatiza: "... não dê *empowerment* aos seus funcionários se você não pode dar a eles o apoio necessário. Uma vez que o *empowerment* é dado, você deve dar a eles apoio e reconhecimento."

Schlesinger e Heskett (1991) ressaltam ainda que, o uso do *empowerment* pode ser uma poderosa fonte de vantagem competitiva no longo prazo, se apoiado na cultura da empresa, na sua estratégia empresarial, em uma cuidadosa seleção de funcionários e no desenvolvimento dos seus recursos humanos.



Por fim, destaca-se que, segundo Lovelock e Wright (2002) o grande desafio do gerente de recursos humanos está em determinar o que os clientes esperam do serviço, recrutar os profissionais adequados e treiná-los. Isto porque se pessoas erradas forem selecionadas ou mesmo se o cargo não tiver sido cuidadosamente desenhado, há um grande risco de os funcionários tornarem-se insatisfeitos, estressados e improdutivos.

### **2.2.1.2 Aspectos Motivacionais**

Schneider e Bowen (1993) e Lovelock e Wright (2002) concordam que, um melhor atendimento e uma maior retenção de clientes são conseguidos à medida que os funcionários de longo prazo são dedicados aos clientes, são bem informados e têm suas necessidades atendidas dentro da organização, tornando-os motivados para a execução de suas atividades.

Reforçando esta idéia, Benitez (2003) destaca que em uma pesquisa realizada pela Fundação SITE<sup>1</sup> com 2000 trabalhadores, 85% dos funcionários concordaram que a motivação impacta na quantidade e na qualidade do trabalho por eles desenvolvido.

Uma definição de motivação é apresentada por Robbins (1999, p.109), que afirma que esta é "... a vontade de empregar altos níveis de esforço em direção a metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade do indivíduo.". Desta forma, o autor apresenta o esforço empregado na realização de uma atividade, as metas requeridas pela organização e as necessidades internas dos funcionários, como os três elementos-chave da sua definição de motivação.

O autor também apresenta a teoria da expectativa de Victor Vroom como uma das explicações de motivação mais bem aceitas. Segundo Robbins (1999, p.118), a teoria diz que:

---

<sup>1</sup> Site for Incentive Travel Expertise - Realiza estudos de pesquisa de base mundial relacionados a indústria e ao mercado, com o intuito de ajudar empresas no desenvolvimento de melhores estratégias.

“...um empregado estará motivado a empregar um alto nível de esforço quando acreditar que o esforço levará a uma boa avaliação de desempenho; que uma boa avaliação de desempenho levará a recompensas organizacionais como bônus, um aumento de salário ou uma promoção; e que as recompensas satisfarão as metas pessoais do empregado.”

Weiner (1980, p.247) por sua vez, faz uma distinção entre atividades influenciadas por fatores motivadores internos e atividades influenciadas por fatores motivadores externos colocando que, "As atividades influenciadas por motivação interna são auto-sustentáveis;..." e que, "Por outro lado, se uma atividade tem como objetivo principal obter uma meta que trará satisfação, independente da atividade propriamente dita, ela é vista como sendo influenciada por fatores motivadores externos."

Estudos feitos por Reiss e Sushinnsky (1975) sustentam que algum tipo de recompensa ou gratificação faz com que haja um aumento da motivação interna. O estudo feito por Weiner (1980), entretanto, teve o objetivo de testar sob que circunstâncias algum tipo de recompensa, aumenta, diminui ou não afeta a motivação interna. Assim, este autor testou a hipótese de que uma recompensa em dinheiro reduz a motivação e a *performance* de pessoas, que acreditam que seu desempenho é resultado de suas próprias habilidades pessoais.

Weiner (1980) concluiu que a recompensa em dinheiro não influencia a *performance* daqueles que acreditam que seu desempenho é resultado de suas próprias habilidades pessoais (fatores intrínsecos). Porém, para aqueles que acreditam que seu desempenho é resultado de fator sorte (por acaso), a recompensa em dinheiro teve grande influência.

Na abordagem da questão da utilização de dinheiro como recompensa e da polêmica discussão de se dinheiro motiva ou não motiva, a unanimidade entre autores é de que o dinheiro sozinho não é capaz de motivar funcionários e que outras atitudes passaram a ser mais valorizadas no mercado.

Laurent (2003) ressalta que hoje é difícil que uma empresa consiga dinheiro sempre e de forma rápida para que possa utilizá-lo como uma forma de recompensa aos funcionários. A autora afirma que atitudes ou gestos pessoais são capazes de motivar os funcionários de maneira mais efetiva e que, o pensamento dos gerentes já é o de que recompensas não monetárias têm resultado mais efetivo na motivação das pessoas.

Corroborando com a idéia apresentada por Laurent (2003), uma pesquisa realizada nos EUA pela SHRM *Survey Program* (*Society for Human Resource Management*) e pela *USATODAY.com*, por Esen (2002), através da qual foram comparados os pontos de vista de alguns profissionais de recursos humanos e de alguns candidatos a emprego, revelou que, a recompensa monetária possui influência na satisfação do funcionário, porém apenas até certo ponto. Alguns aspectos como uma melhor comunicação entre gerentes e funcionários, a estabilidade no trabalho e a existência de benefícios como planos de saúde e odontológicos foram considerados como mais importantes para a satisfação dos funcionários no trabalho.

Uma outra pesquisa realizada em 2002 pela empresa de consultoria Towers Perrin (*Working today: exploring employees' emotional connections to their jobs*) com 1.100 funcionários de médias e grandes empresas na América do Norte, vai além. Esta, mostra que os funcionários dão maior importância e se mostram mais satisfeitos com o reconhecimento do seu trabalho por parte da empresa, do que com o pagamento ou a qualquer outro tipo de recompensa recebida pelo trabalho realizado.

Outro aspecto importante a ser ressaltado é comentado por Laurent (2003) que afirma que, o que pode ser visto como uma boa recompensa por uma pessoa, pode ser visto de forma diferente por outra. Assim, segundo a autora, as empresas devem ter em mente que devem primeiro conhecer as necessidades pessoais (objetivos particulares) e necessidades específicas do cargo de cada um para que possa recompensar de forma efetiva.

Neste contexto, Haksever *et al.* (2000) apresentam diferenças entre pequenas e grandes empresas de serviço e, baseiam-se nas práticas de sucesso de algumas para fazer tal comparação. Em empresas de sucesso de pequeno porte, os autores destacam que os funcionários são encorajados a tomar iniciativas e a eles é dada uma variedade de tarefas e responsabilidades. Nestas, as recompensas não monetárias (tais como flexibilidade nos horários de trabalho), são vistas como mais importantes. Já empresas de sucesso de grande porte, o trabalho é organizado de forma que pequenas equipes possam dividir responsabilidades e tarefas. Nestas, recompensas monetárias e oportunidade de crescimento são mais bem vistas.

Por fim, a partir da Teoria da Expectativa de Victor Vroom, anteriormente apresentada, Laurent (2003) destaca alguns pontos que considera importantes para motivar os funcionários na realização do seu trabalho, dentre os quais: (i) Falar para as pessoas o que se espera delas, dando ênfase aqui em uma comunicação efetiva entre empresa e funcionários; (ii) certificar-se de que o trabalho que está sendo desenvolvido é importante para que seja atingido um objetivo final; (iii) certificar-se de que o funcionário é capaz de realizar a tarefa para a qual foi designado; (iv) incentivar as pessoas a procurar seu superior no caso de terem algum problema para a realização do seu trabalho; (v) envolver os funcionários nos processos decisórios para que também se sintam responsáveis por este e, por fim; (vi) dar sempre um *feedback* para que o trabalho possa ser reconhecido e erros corrigidos.

Assim, na sua grande maioria, os autores concordam que a motivação dos funcionários não está somente atrelada à remuneração financeira, mas também, a outras formas de reconhecimento que, para que sejam feitas de forma justa, devem basear-se em um bom processo de avaliação.

### **2.2.1.3 Avaliação e Remuneração**

Segundo Chiavenato (1999, p.189), "A avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das

atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento."

Woodford e Maes (2002) destacam, entretanto, que apesar de a avaliação ser considerada como uma boa ferramenta para aumentar a motivação dos funcionários e para diferenciar funcionários bons de ruins, nos últimos anos, os processos de avaliação utilizados pelas empresas, têm sido alvos constantes de críticas por serem custosos e ineficientes.

Chiavenato (1999) ressalta que existem diferentes alternativas para a avaliação de desempenho dentro de uma empresa, podendo os funcionários se auto-avaliarem, serem avaliados pelo gerente imediato, fazerem uma avaliação conjunta com seu gerente, serem avaliados por suas equipes de trabalho, por todas as pessoas com quem interagem no trabalho (avaliação 360º), por uma comissão de avaliação designada dentro da própria empresa para esta atividade ou, pelo departamento de recursos humanos da empresa.

Porém, conforme o autor mesmo destaca, anteriormente a um processo de avaliação de desempenho, é necessário que para cada cargo na empresa se tenha uma clara definição dos objetivos. Assim, funcionários saberão o que se espera deles e poderão atuar em acordo com estes objetivos. Faz-se necessário também, segundo o autor, uma concordância por parte dos funcionários quanto aos objetivos definidos, pois desta forma, seu comprometimento com o trabalho será maior e maior será o seu empenho em atingir os objetivos necessários.

O autor afirma que a avaliação é uma ferramenta importante, pois os funcionários têm a necessidade de receber *feedback* do seu desempenho e, a empresa precisa conhecer o potencial dos seus funcionários e se certificar de que estão desempenhando corretamente suas funções, identificar seus pontos fortes e fracos, verificar a necessidade de treinamento para que possa atuar para a melhoria da sua produtividade. Além disso, a avaliação de desempenho funciona como um grande auxílio para que a empresa decida para quem dar recompensas (como aumento salarial e promoções), ou quem deva ser desligado da mesma.

Além disso, Woodford e Maes (2002) destacam que, em muitas empresas, não só as recompensas mas também a remuneração está atrelada a *performance* do funcionário. Assim, para que possam recompensar e remunerar seus funcionários corretamente, é preciso que se utilizem de um processo de avaliação eficaz.

Do ponto de vista do funcionário, Hong *et al.* (1995) e Chiavenato (1999) afirmam que todas as pessoas trabalham na expectativa de receber algum tipo de remuneração e /ou recompensa.

Chiavenato (1999, p.221) afirma que "Ninguém trabalha de graça. Como parceiro da organização, cada funcionário está interessado em investir com trabalho, dedicação e esforço pessoal, com os seus conhecimentos e habilidades, desde que receba uma retribuição adequada.".

Segundo o autor a remuneração total de um funcionário constitui o mais importante custo de muitas organizações, chegando a atingir cerca de 60% dos custos totais em empresas de manufatura e de serviço, e é composta por três tipos diferentes de remuneração:

1. Remuneração básica, que consiste no pagamento fixo recebido de forma regular pelo funcionário (salário);
2. Incentivos salariais, que são formas de recompensa ao funcionário, atrelada a um bom desempenho (bônus, participação nos lucros);
3. Benefícios, também chamados de remuneração indireta e incluem férias, seguro de vida, transporte, refeição e etc.

Segundo Chiavenato (1999), considerando-se a competitividade que as empresas enfrentam hoje, a remuneração fixa já não é suficiente para motivar e incentivar uma pessoa para que supere suas metas e objetivos, funcionando assim, apenas como um fator higiênico. Muitas empresas já se utilizam de programas de remuneração variável, através da qual os funcionários são remunerados em função dos resultados alcançados, fazendo com que critérios como resultados, iniciativa, inovação e criatividade sejam muito importantes.

Além da remuneração total, o autor indica que existem outros tipos de recompensas que podem ser oferecidos por uma empresa que não as recompensas financeiras anteriormente apresentadas, podendo-se destacar, o reconhecimento do trabalho, as promoções, a segurança e a qualidade de vida no emprego, dentre outras. Chiavenato (1999, p.208) coloca que, "A avaliação formal deve ser apenas uma parte do reconhecimento geral do desempenho da pessoa.". O autor destaca assim, a importância do reconhecimento e de outras recompensas na motivação do funcionário para a realização do seu trabalho.

O sistema de remuneração de uma empresa deve portanto, ter a função de motivar e aumentar o comprometimento do pessoal, aumentar a produtividade, controlar custos, dar um tratamento justo aos funcionários e, cumprir corretamente a legislação.

Entretanto, Kohn (1995) afirma que nenhum estudo demonstra que as recompensas melhoram o desempenho do cargo no longo prazo. Segundo o autor, as recompensas e os incentivos apenas modificam as atitudes das pessoas temporariamente, não alterando as atitudes subjacentes ao comportamento humano e que, desaparecendo as recompensas, as pessoas voltam a seus antigos comportamentos. Indo além, o autor afirma que não só as recompensas não motivam, como também podem afetar negativamente a motivação intrínseca das pessoas, responsável por altos índices de desempenho.

Kohn (1995) ressalta, portanto, que gerentes não podem pensar que somente pelo fato de estarem utilizando-se de algum tipo de recompensa que seus funcionários terão seus desempenhos melhorados. O uso das recompensas deve ser feito de forma cuidadosa para que não aconteça de ao invés de conseguir um aumento de produtividade, a empresa consiga apenas aumentar a competitividade, reduzindo o espírito de equipe e reduzindo a motivação e a criatividade do seu pessoal.

Até o momento, foram apresentados conceitos relacionados a qualidade do serviço interno. Considerando-se que esta, de acordo com o primeiro elo da cadeia serviços-lucro, é ponto de partida para a obtenção de

funcionários mais satisfeitos; e que, de acordo com o segundo elo da cadeia, a satisfação dos funcionários leva à sua retenção e produtividade; e que, a retenção e produtividade de funcionários, de acordo com o terceiro elo, determinam um maior valor do serviço prestado, serão abordados a seguir, conceitos relacionados à retenção e produtividade de funcionários.

### **2.2.2 Retenção e Produtividade de Funcionários**

Segundo Heskett *et al.* (2002), na maioria das empresas de serviço, funcionários satisfeitos apresentam níveis mais elevados de produtividade e apresentam uma maior lealdade à empresa.

De acordo com Discenza e Gardner (1992, p.34), “Retenção consiste em ações e práticas gerenciais que produzam baixa rotatividade e promovam simultaneamente, altas taxas de assiduidade e comprometimento dos funcionários.”

Em acordo com a idéia de Pfeffer (1994) de que os recursos humanos de uma empresa são fontes de vantagem competitiva por “serem difíceis de serem copiados”, Reichheld (1996, p.142) afirma que “...as melhorias na lealdade e permanência dos funcionários são muito difíceis de copiar, pois um sistema de recursos humanos é desenvolvido com base em fatores intangíveis, considerações subjetivas e circunstâncias peculiares a uma empresa...”.

Segundo Reichheld (1996, p.101), “É bastante improvável que funcionários desleais desenvolvam um estoque de clientes leais.” O autor ressalta que para que um funcionário possa desenvolver um relacionamento pessoal mais próximo com um cliente é necessário tempo, e este, só é conseguido com a permanência do funcionário na empresa. Esta idéia é confirmada por Lovelock e Wright (2002) que afirmam que funcionários fiéis a empresa muitas vezes, além de conhecerem muito bem a atividade que desempenham, conhecem bem os clientes.



Além disso, Reichheld (1996) destaca que o dinheiro empregado na contratação e treinamento de um novo funcionário, poderia ser aplicado em outras áreas da empresa em prol de aumentar a satisfação e a retenção de clientes. O autor menciona também que as práticas adotadas pela empresa para conquistar a lealdade de seus funcionários provavelmente funcionarão para conquistar a lealdade dos seus clientes.

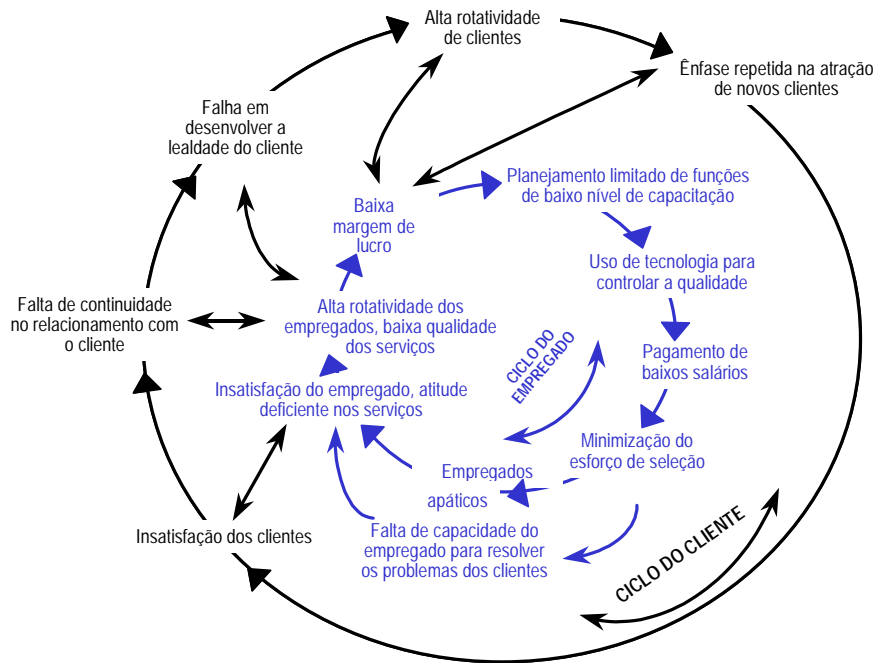
Um dos pontos de grande importância que deve ser considerado pelas empresas, de acordo com uma pesquisa feita pela *Canon Business Solutions* com seus funcionários na Inglaterra (mencionada no artigo *Just the ambience for the job*), diz respeito ao ambiente de trabalho. Segundo a pesquisa, um local de trabalho desagradável faz com que a produtividade dos funcionários decresça (os dados mostram que 38% dos funcionários entrevistados afirmaram que o ambiente de trabalho influenciava e impedia que trabalhassem no máximo de sua *performance*) e com que, abandonem seus empregos mesmo que gostem do trabalho que realizam.

Segundo Heskett *et al.* (2002), de acordo com um estudo realizado em 1991 sobre os empregados de uma empresa de seguros de propriedades e acidentes pessoais, 30% dos empregados que se mostravam insatisfeitos com a empresa, mostravam intenção de deixá-la, representando uma taxa de rotatividade potencial três vezes superior do que a obtida com funcionários satisfeitos.

A alta rotatividade de funcionários em uma empresa, segundo Schlesinger e Heskett (1991), pode fazer com que esta entre no que tem sido chamado de ciclo do fracasso. Com base no ciclo do fracasso apresentado por Schlesinger e Heskett (1991), Lovelock e Wright (2002, p.405) ressaltam, “O ciclo do fracasso com os funcionários começa com um desenho estreito de cargos para acomodar baixos níveis de qualificação, ênfase nas regras e não no serviço e uso de tecnologia para controlar a qualidade. Uma estratégia de baixos salários é acompanhada pelo esforço mínimo na seleção ou treinamento. ... Os resultados para a empresa são a baixa qualidade do serviço e a alta taxa de rotatividade dos funcionários.”. O ciclo vai se repetir portanto,

devido às margens baixas de lucro e a consequente contratação de funcionários mal remunerados, conforme apresentado na figura 2.3.

**Figura 2.3:** O Ciclo do Fracasso.



**Fonte:** SCHLESINGER, Leonard A.; HESKETT, James L.. Breaking the cycle of failure in services. *Sloan Management Review*, p.17-28, Spring, 1991.

De acordo com Schlesinger e Heskett (1991), apesar de muitos gerentes saberem da importância de fornecer um bom recrutamento, seleção, treinamento, boas recompensas e reconhecimento do trabalho dos funcionários, eles admitem que tais esforços ficam em segundo plano pelo fato de as empresas sempre priorizarem outras atividades como orçamentos, planos operacionais e demonstrações de resultado.

Porém, Lovelock e Wright (2002) ressaltam que a má remuneração e a alta rotatividade dos funcionários traz uma série de implicações para a empresa, no que diz respeito a altos e constantes custos de recrutamento, contratação e treinamento, custos relacionados a uma menor

produtividade dos funcionários recém contratados e custos da atração constante de novos clientes (propagandas e descontos promocionais).

Discenza e Gardner (1992) afirmam que o custo de substituição de profissionais experientes e talentosos é estimado em duas a cinco vezes o seu salário mensal. Grant (2002) por sua vez ressalta que, segundo especialistas, quando um funcionário da linha de frente ou um gerente deixa a empresa, os custos relacionados ficam por volta de 250% do salário do indivíduo.

Acrescenta-se a isto, a afirmação de Deutsch (1982) de que a substituição de uma pessoa chave de dentro da empresa pode levar seis meses para ser feita e que treiná-la até que se torne altamente produtiva pode levar de 18 meses a dois anos, período no qual a eficiência e a produtividade da empresa ficam comprometidas. E, de acordo com Schlesinger e Heskett (1991), estes custos relacionados à deficiência nos serviços, raramente são medidos, sendo mais dificilmente gerenciados.

A retenção de funcionários na empresa traz à tona o conceito de curva de aprendizado. Segundo Reichheld (1996, p.137), a curva de aprendizado “Resulta da experiência cumulativa no processo decisório desenvolvida pelo funcionário ao longo do tempo através de relacionamentos com clientes, fornecedores e colegas de trabalho.”. A produtividade cresce, portanto, à medida que a experiência é adquirida pelo funcionário. O autor ressalta que, em serviços, esta curva de aprendizado é individual e tem um impacto muito maior em receitas e custos.

Reichheld (1996) sinaliza que apesar de uma maior taxa de retenção de funcionários levar a um aumento da sua produtividade e conseqüentemente, aumentar o valor para a empresa, a tendência atual das empresas, numa busca por reduções de custos, é de encontrar formas de pagar menos aos seus funcionários ou mesmo livrar-se deles.

Segundo o autor, o grande problema enfrentado nas empresas atualmente, está no fato de que estas, na maior parte das vezes, conseguem acompanhar a produtividade de cada um dos seus funcionários, mas não

conseguem mensurar a sua contribuição (medida dificultada pelo fato de resultados, em geral, pertencerem a equipes). Isto acarreta uma grande despreocupação com a retenção dos funcionários, tornando-se mais fácil adotar um programa de demissões quando o problema estiver em reduzir custos.

Para Reichheld (1996, p.131), “Em um negócio, produtividade normalmente refere-se ao índice de criação de valor dos funcionários e o crescimento da produtividade é essencial para uma empresa e uma sociedade saudáveis.”. Para a obtenção deste índice de criação de valor e no intuito de gerenciar a produtividade de uma forma eficaz, as empresas, segundo o autor, podem desenvolver um índice parcial de produtividade, e não se utilizar apenas do número de transações efetuado por pessoa (índice mais comumente utilizado). Reichheld (1996) afirma que, para que um índice de produtividade possa ser efetivo, seu numerador deve considerar o valor do resultado da empresa e não apenas seu volume. Assim, apresenta o índice ‘receita por funcionário’ como bastante efetivo para tal mensuração.

Reichheld (1996) aborda dez tópicos que chama de ‘inimigos da produtividade’. O primeiro deles diz respeito à utilização por parte das empresas de medidas fragmentadas de produtividade, ou seja, a maioria das empresas, mesmo quando se preocupam em medir a produtividade de seus funcionários, deixam de acompanhar a sua curva de aprendizado a medida que adquirem experiência. O segundo ocorre quando a remuneração não corresponde à produtividade, ou seja, muitas empresas se negam a dividir os ganhos com seus funcionários. O terceiro é a contratação de pessoas erradas, ou por não possuírem o potencial requerido, ou por não ficarem na empresa tempo suficiente para compensar os custos da sua contratação. O quarto diz respeito a ciclos de bonificação curtos, onde a não permanência de um funcionário no cargo ou na empresa faz com que não possa ‘colher os frutos que plantou’.

O quinto ‘inimigo da produtividade’ são carreiras em que os melhores incentivos e melhores cargos não estão nas posições que mais impulsionam a criação de valor para a empresa. O sexto é o treinamento

inadequado. O sétimo é ignorar a dificuldade de um cargo, não dando aos seus funcionários o acompanhamento e o treinamento adequados ou mesmo, selecionando pessoas erradas para exercê-lo. O oitavo, são as demissões, pois estas podem aumentar o nível de incerteza entre funcionários e clientes. O nono é o crescimento reduzido da empresa, não fornecendo novas oportunidades para que os funcionários direcionem seus esforços. Por fim, o décimo é uma estrutura organizacional ineficiente onde seja difícil mensurar produtividade e lucratividade.

Ressalta-se, portanto, que a produtividade aparece como reflexo das práticas de recursos humanos adotadas pelas empresas que, conforme apresentado pelo modelo da cadeia serviços-lucro, acarretam em funcionários mais satisfeitos. Com base em uma pesquisa realizada na Coréia do Sul, sobre o impacto que as variáveis que influenciam o ambiente de trabalho têm sobre a qualidade do serviço, Yoon, Beatty e Suh (2001) corroboram com a idéia do modelo e afirmam que a satisfação dos funcionários influencia seus comportamentos e *performance* na prestação do serviço. Assim, destacando-se que, de acordo com o modelo da cadeia serviços-lucro, a produtividade dos funcionários leva a um maior valor dos serviços prestados, fecha-se a abordagem dos primeiros elos da cadeia, conforme havia sido proposto.

### **2.3 Funcionário Temporário**

Tendo em vista as peculiaridades de um trabalho temporário, das diferenças na forma como os funcionários temporários são vistos e gerenciados pelas empresas e o fato de estes serem os personagens principais deste estudo, faz-se necessário discorrer a respeito do assunto.

Desta forma, referindo-se à importância do papel que o trabalhador temporário vem adquirindo, destaca-se que Carey e Hazelbaker (1986) e Polivka e Nardone (1989) concordam com o fato de que as incertezas econômicas são fator de forte influência para que as empresas aumentem sua preferência por contratar mão-de-obra temporária.

Polivka e Nardone (1989) ressaltam ainda que, a partir da década de oitenta, em função das constantes mudanças pelas quais o mercado vem passando e para que pudessem obter uma maior controle sobre os seus custos, as empresas começaram a ajustar o tamanho da sua força de trabalho. Para isso, intensificaram o uso da contratação de funcionários contingenciais e da terceirização de certas atividades.

De acordo com Hippel *et al.* (1997, p.93):

"Funcionários temporários tradicionalmente eram vistos como substitutos para funcionários fixos que se ausentassem por razões como doenças e férias. Hoje, algumas posições são oferecidas apenas para funcionários temporários e, muitas empresas consideram os temporários como parte crítica de suas estratégias de pessoal."

Segal e Sullivan (1997) afirmam, entretanto, que torna-se difícil mensurar com precisão o crescimento do trabalho temporário devido ao fato de, em geral, a classificação de um trabalho como temporário ainda ser bastante confusa. Na maior parte das vezes confunde-se a classificação de trabalho temporário com uma classificação muito mais ampla, a de trabalho contingencial.

Este termo 'trabalho contingencial', ainda não está bem definido mas, em geral, inclui trabalhos de meio expediente e trabalhos autônomos, além dos trabalhos temporários.

### **2.3.1 Trabalhador Contingencial x Trabalhador Temporário**

Mesmo discordando na definição exata de trabalho contingencial, os autores a seguir citados, concordam que sua definição é muito mais abrangente do que a definição de trabalho temporário e que esta, está incluída naquela.

Segundo Pranschke (1996), a definição de qual tipo de trabalho pode ser classificado como um trabalho contingencial ainda é polêmica. O autor resalta que algumas pessoas consideram como trabalhador contingencial qualquer outro tipo de trabalhador que não seja o tradicional.

Assim, de acordo com este autor, os seguintes tipos de trabalhadores podem ser classificados como trabalhadores contingenciais: (i) pessoas que trabalham para agências de trabalho temporário; (ii) trabalhadores autônomos; (iii) consultores autônomos; (iv) trabalhadores de meio expediente; (v) pessoas contratadas para trabalhar por um dia ou por uma jornada de trabalho; (vi) pessoas contratadas por um curto período de tempo; (vii) trabalhadores de plantão; (viii) funcionários contratados para uma tarefa específica; (ix) trabalhadores transferidos temporariamente de outras funções e/ou empresas (*leased employees*); (x) trabalhadores sem vínculos empregatícios formais ou informais.

Já Rousseau e Libuser (1997, p.106) definem que, "Pessoas não regulares, trabalhadores passageiros, mas que trabalham ocasionalmente ou de acordo com a demanda, são classificadas como trabalhadores contingenciais."

Segundo Polivka e Nardone (1989), uma definição operacional de trabalho contingencial diz que este consiste em qualquer acordo laboral que difira de um emprego fixo. Assim, os autores identificam como trabalho contingencial, trabalhos de meio expediente, trabalhos temporários, trabalhos desenvolvidos por trabalhadores transferidos temporariamente de outras funções e/ou empresas (*employee leasing*), trabalhos autônomos, serviços terceirizados e trabalhos realizados por funcionários que trabalham em casa (não vão ao local de trabalho - *home-based work*).

Os autores destacam portanto que, a melhor maneira de classificar um trabalho como contingencial é avaliá-lo em termos da estabilidade que este oferece, da variabilidade no número de horas trabalhadas e da existência ou não de benefícios. Assim, definem trabalho contingencial como "Qualquer trabalho no qual o indivíduo não possui, implícita ou explicitamente, contrato de trabalho de longo prazo ou trabalho no qual o número mínimo de horas trabalhadas pode variar de forma não sistemática." (p.11).

Tendo em vista a amplitude de definição relativa ao trabalho contingencial e o fato de que o trabalho temporário é visto como apenas mais um tipo de trabalho contingencial, torna-se importante definir o trabalho temporário propriamente dito.

De acordo com o Projeto de Lei nº 4 302/98, Art.4º, "Compreende-se como trabalhador temporário a pessoa física contratada por empresa de trabalho temporário para prestação de serviços em outra empresa, destinada a atender a necessidade transitória de substituição de pessoal regular ou permanente, a demanda extraordinária de serviços ou a necessidade decorrente de variações estacionais de atividade agrária."

Segundo Martin e Stancanelli (2002), não existe uma definição internacional padrão de trabalho temporário. Os autores afirmam que (p.42), "A OECD<sup>2</sup> define trabalho temporário como todo acordo de trabalho assalariado que tenha data de término pré-determinada, incluindo trabalho realizado sob contrato de trabalho pré-fixado, oferecido por uma agência de trabalho temporário, para um pequeno trabalho específico, para a substituição de um funcionário fixo, trabalho sazonal e qualquer outro tipo de acordo de trabalho de curto prazo."

Tendo em vista o que foi destacado, as idéias que serão apresentadas estarão focadas nos trabalhadores ditos temporários. Porém, destaca-se que muitas das idéias apresentadas por alguns autores a respeito de trabalhadores contingenciais serão também consideradas, já que na classificação destes, inclui-se os trabalhadores temporários.

### **2.3.2 Contratação de Temporários**

Segundo Hippel *et al.* (1997) ameaças e oportunidades estão atreladas ao grande crescimento do número de trabalhadores temporários no mercado de trabalho. Os autores ressaltam que reduções de custo e flexibilidade são os maiores ganhos que as empresas podem obter mas que, estes benefícios podem se tornar ilusórios se os trabalhadores temporários contratados estiverem menos habilitados e menos comprometidos com o trabalho. Assim, afirmam que o trabalho temporário só será benéfico tanto para a empresa contratante quanto para o contratado, se for bem gerenciado.

---

<sup>2</sup> OECD = Organisation for Economic Co-operation and Development



Segal e Sullivan (1997) apresentam os resultados de uma pesquisa americana feita pela CPS<sup>3</sup> em março de 1993, a respeito das diferenças de perfil entre trabalhadores temporários e trabalhadores fixos. Os dados foram coletados entre 1989 e 1993 nos Estados Unidos. De acordo com a pesquisa, 60% dos trabalhos temporários são realizados por mulheres, apesar de, segundo os autores, haver uma crescente tendência de homens neste tipo de trabalho; apenas 10% dos trabalhadores temporários não possuem 2º grau completo; e, além disso, os autores destacam que, segundo a pesquisa, os trabalhadores temporários recebem salários médios 28% menores do que trabalhadores fixos, devendo-se levar em consideração aqui que o número de horas trabalhadas por eles durante a semana é, em média, menor.

Além disso, de acordo com um estudo feito pelo *Instituto para Pesquisa Econômica e Social*, publicado no *Economic Journal* (Francesconi e Frank (2002)), o serviço temporário foi identificado como mais comum entre trabalhadores que possuem menor experiência, que trabalhem para o setor público, que tenham algum emprego de meio período ou que estejam em limiar de idades, ou seja, que sejam muito novos ou muito velhos.

Pfeffer (1994) ressalta que o grande risco da contratação de funcionários temporários está no fato de que apesar de no curto prazo tal contratação ser bastante benéfica para a empresa, as desvantagens e custos devido a queda de produtividade, menor motivação e menor comprometimento com a empresa, podem aparecer ao longo do tempo. A maior desvantagem mencionada pelo autor está na dificuldade de se obter de trabalhadores temporários a lealdade, a dedicação e disposição na realização das tarefas desenvolvidas para a empresa.

### **2.3.2.1 Vantagens para a Empresa**

Em relação às vantagens existentes na contratação de temporários, Hippel *et al.* (1997) apresentam alguns fatores que levam as empresas a contrata-los. Tais fatores serão abordados a seguir com a

---

<sup>3</sup> *Current Population Survey* – pesquisa mensal realizada pela BLS (*Bureau of Labor Statistics*).

complementação das idéias de Carey e Hazelbaker (1986), Pranschke (1996), Segal e Sullivan (1997) e de Matusik e Hill (1998).

- Corte de custos

Carey e Hazelbaker (1986) e Hippel *et al.* (1997) ressaltam que a contratação de funcionários temporários possibilita reduções dos custos relacionados a salários e a benefícios, já que funcionários temporários em geral não recebem os mesmos salários e benefícios que funcionários fixos, mesmo quando realizando o mesmo trabalho.

Por outro lado, Pranschke (1996) afirma que apesar de a redução dos custos com benefícios pagos aos funcionários ser um dos motivos sempre mencionados como justificativa para que as empresas contratem trabalhadores temporários, uma pesquisa mostra que apenas 12% das empresas citam os custos com os benefícios dados aos funcionários como motivo para contratarem temporários.

Hippel *et al.* (1997) ressaltam portanto que, em geral, esta redução de custos é compensada pelo valor por hora que a empresa paga à agência de temporários, quando esta é utilizada.

Além dos custos relacionados a salários e benefícios, segundo os autores, as empresas podem obter redução dos custos com recrutamento, seleção e treinamento e também, dos custos administrativos, uma vez que, quando da sua utilização, a agência de trabalhadores temporários é que em geral, fica responsável pela folha de pagamento dos funcionários temporários.

- Aumento de flexibilidade

Isto, segundo Hippel *et al.* (1997), inclui facilidade para lidar com variações de demanda; flexibilidade em conseguir pessoas com habilidades específicas para determinados tipos de trabalho; e, flexibilidade em alterar a tarefa ou a função de um funcionário, já que, fazer isto com funcionários fixos não seria possível, pois a empresa teria que violar as descrições de cargo feitas no contrato de trabalho. Além disso, inclui uma maior facilidade em substituir algum funcionário fixo que, por algum motivo, esteja afastado do trabalho e, por fim, funcionários temporários podem ser contratados para ocupar funções

menos estratégicas, deixando que as mais estratégicas sejam ocupadas por funcionários fixos.

Carey e Hazelbaker (1986) destacam que, para solucionar problemas como os de variações na demanda e da necessidade de substituição de trabalhadores fixos por motivos de doença ou férias, por exemplo, as empresas poderiam utilizar-se de horas-extras, mas para alguns tipos de negócio, isto não funciona; ou poderiam também, dimensionar seu quadro de funcionários pelo pico de demanda porém, a subutilização destes funcionários seria muito custosa. Assim, os autores afirmam que, nestes casos, a utilização de funcionários temporários aparece como a solução menos dispendiosa para qualquer empresa.

- Problemas e restrições evitados

Isto, segundo Hippel *et al.* (1997), inclui evitar as responsabilidades e obrigações que possuem com funcionários fixos, algumas leis de proteção trabalhista e sindicatos. Além disso, inclui evitar ter que demitir funcionários que não sejam mais necessários, quando a tarefa que deveriam desempenhar chegar ao fim. Matusik e Hill (1998) complementam afirmando que, além de as empresas não incorrerem em gastos monetários de demissão, problemas referentes à imagem da empresa e ao clima organizacional, após algum tipo de demissão, são evitados. Por fim, Hippel *et al.* (1997), destacam que conflitos organizacionais internos entre funcionários fixos, por perceberem diferenças salariais quando desempenhando uma mesma atividade, podem ser evitados quando da contratação de temporários.

Além das vantagens anteriormente citadas, Segal e Sullivan (1997) destacam que as empresas têm se utilizado da contratação de temporários como uma forma de conhecer melhor seu trabalho para uma futura inclusão no seu quadro fixo de pessoal. Isto pode ser evidenciado pela pesquisa americana, anteriormente citada, feita pela CPS com trabalhadores temporários e trabalhadores fixos que mostra que, 56,7% dos temporários, um ano após a pesquisa, estavam empregados como trabalhadores fixos e apenas 22,8% continuaram como temporários (o restante ficando fora do mercado ou desempregado). Segundo Segal e Sullivan (1997), desta forma, as empresas não precisam lidar com problemas relacionados à demissão de funcionários por mau desempenho.

### 2.3.2.2 Desvantagens para a Empresa

Algumas desvantagens da contratação de temporários também são mencionadas por alguns autores.

Pranschke (1996) ressalta que a contratação de trabalhadores contingenciais em geral, pode criar ou agravar problemas dentro da empresa, por falta de treinamento adequado ou habilidade requerida, pela não continuidade de um trabalho devido à sua rotatividade; pela ausência de economias de custo, devido a um trabalho de má qualidade; ou, por um ambiente de trabalho ruim.

Dabbs e Lowatt (2002), citam também algumas das desvantagens relacionadas à contratação de temporários: (i) menor motivação e autoconfiança são em geral, características dos funcionários temporários; (ii) menor treinamento, desenvolvimento e oportunidades de promoção são dadas aos temporários; (iii) possibilidade de conflitos internos devido ao fato de, algumas vezes, conforme já mencionado, trabalhadores temporários, ao contrário do que afirmam alguns autores, receberem mais do que os fixos; (iv) menor comprometimento e maior insegurança dos temporários, devido ao efeito negativo que um contrato psicológico de um trabalho temporário (expectativas não formalizadas entre empresa e empregado) traz para o funcionário; (v) limitações de liberdade financeira que podem ser enfrentadas por temporários (ex: dificuldade na obtenção de empréstimos e hipotecas).

De acordo com Gossett (2001), a possibilidade de conflitos internos pode ocorrer também quando trabalhadores fixos acharem que seu emprego não está seguro e que sua atividade não é uma atividade-chave para a empresa, pelo fato de a empresa contratar temporários para exercerem as mesmas atividades realizadas por eles. Além disso, o autor ressalta o problema ligado a comparação entre os próprios trabalhadores. Trabalhadores fixos passam a se sentir desmotivados uma vez que percebem benefícios dados aos temporários vinculados a uma maior flexibilidade e a menor responsabilidade no trabalho (temporários não precisam freqüentar reuniões ou se preocupar com certas normas da empresa).

Já Rousseau e Libuser (1997) destacam que, os trabalhadores contingenciais tendem a ser mais jovens, mais inexperientes, menos treinados e, em geral, menos familiarizados com os equipamentos, com as instalações da

empresa, com a empresa em geral, com a maneira como esta trabalha e com as pessoas que lá trabalham. Assim, quando contratados, se não houver uma estrutura diferente para recebê-los, os riscos aumentarão. Segundo os autores, para que trabalhadores contingenciais possuam boa *performance* no trabalho, é necessário que a empresa lhes ofereça incentivos para isso.

Desta forma, de acordo com Hippel *et al.* (1997, p.101), para que as empresas se beneficiem do uso de funcionários temporários, devem atrelar a sua contratação ao seu planejamento estratégico. Para que possam então, atrair e motivar temporários, as empresas devem desenvolver políticas de pessoal, de orientação, socialização, treinamento, desenvolvimento e remuneração específicos para este tipo de funcionário e consistentes com suas necessidades.

Alternativamente, Rousseau e Libuser (1997) destacam que, para lidar com isto, as empresas contratantes devem manter um relacionamento com um pequeno número de agências de trabalho temporário, tornando mais fácil o controle e o monitoramento da qualidade de *performance* e de comportamentos no trabalho.

Entretanto, os autores destacam que, em atividades que sejam de difícil controle e monitoramento e onde, habilidades especiais, um bom treinamento e familiaridade com trabalho são necessários, as empresas devem utilizar-se de trabalhadores fixos.

### **2.3.2.3 Agências de Trabalho Temporário**

De forma a facilitar e agilizar o processo de contratação de trabalhadores temporários as empresas começaram a utilizar-se de agências que fazem este trabalho por elas. Alguns autores abordam, portanto, o crescimento e a importância que estas agências de trabalho temporário vem obtendo no mercado.

Williams (1989) afirma que, com a crescente necessidade de ocupação de trabalhos com contratos de curto prazo, seja para substituir trabalhadores fixos que saem de férias ou se ausentam por doença, ou, seja para atender a demanda de estudantes ou outras pessoas que não querem

vínculos empregatícios de longo prazo, houve um grande crescimento de empresas de trabalho temporário. Tal idéia é confirmada por Allan (2002) que ressalta que, com o surgimento destas agências de trabalho temporário as empresas têm hoje a opção de contratar diretamente os funcionários temporários ou, contratá-los por intermédio destas.

Definindo-se então a indústria de agências de trabalho temporário de acordo com o Projeto de Lei nº 4 302/98, Art.2º, ressalta-se que "Compreende-se como empresa de trabalho temporário a pessoa jurídica, de natureza comercial, cuja atividade consiste em colocar, temporariamente, trabalhadores por ela remunerados e assistidos à disposição de outra empresa, urbana ou rural."

Carey e Hazelbaker (1986, p.37) afirmam que a indústria de trabalho temporário é "... composta de estabelecimentos principalmente comprometidos em fornecer ajuda temporária a outras empresas.". Ou seja, quando uma empresa precisa contratar um funcionário para um serviço temporário recorre a estas agências de trabalho temporário que, fornecerão um funcionário para a empresa mediante pagamento de um valor por hora que inclui o salário do funcionário e a margem definida pela agência de trabalho temporário, de acordo com o serviço que será prestado.

Segundo estes autores, o funcionário temporário fornecido à empresa contratante, estará sob supervisão da própria porém, constará na folha de pagamento da agência de trabalho temporário. Assim, destacam que a agência de trabalho temporário é a responsável por todo o processo de recrutamento, seleção, contratação e demissão dos funcionários temporários e, em alguns casos, pelo treinamento também; além de estar sujeita às leis que têm por objetivo proteger a parte de segurança e de saúde dos funcionários.

Confirmando o que foi afirmado por Carey e Hazelbaker (1986), o Projeto de Lei nº 4 302/98, Art.6º, § 1º, afirma que "Durante a vigência do contrato de trabalho, a empresa de trabalho temporário transfere o poder diretivo sobre os seus trabalhadores à empresa tomadora de serviço ou cliente."; e o Art.8º, § 2º, afirma que "A empresa de trabalho temporário é obrigada a elaborar folha de pagamento especial para os trabalhadores temporários."

Carey e Hazelbaker (1986) colocam então que, para contratos de trabalho de curto prazo, a margem cobrada pela agência de trabalho temporário é menos custosa para a empresa contratante do que se esta tivesse que arcar com os gastos de recrutamento, seleção do funcionário temporário e tivesse que colocá-lo em sua folha de pagamento. Além disso, a empresa contratante tem a possibilidade de preencher as vagas para temporários mais rapidamente e pode, caso não fique satisfeita com o funcionário contratado, requisitar outro.

Segal e Sullivan (1997) destacam também que, o crescimento da demanda por trabalhadores temporários fez com que as agências de trabalho temporário tivessem seus custos com recrutamento e treinamento diluídos por diversos clientes, tornando seu negócio vantajoso. Assim, afirmam que uma das vantagens de um desenvolvimento bem estruturado desta indústria de agências de trabalho temporário, é o aumento das chances de que estes trabalhadores comecem um trabalho tendo adquirido algum treinamento prévio.

Carey e Hazelbaker (1986) ressaltam ainda que, do ponto de vista do trabalhador, a intermediação destas agências de trabalho temporário é benéfica devido ao fato de ser mais fácil e mais rápido conseguir um contato e um trabalho por meio desta, do que procurar por conta própria. Assim, o trabalhador passará menos tempo procurando por emprego e mais tempo trabalhando.

Os autores afirmam, portanto, que a utilização de agências de trabalho temporário intermediando a relação entre empresas contratantes e trabalhadores temporários é benéfica para ambos os lados. Apesar disso, Segal e Sullivan (1997) colocam que muitas empresas ainda preferem não se utilizar dos serviços de agências de trabalho temporário, preferindo ter sozinhas o trabalho de contratar, selecionar e treinar estes trabalhadores.

#### **2.3.2.4 Vantagens e Desvantagens para o Funcionário**

As empresas em geral, ponderam vantagens e desvantagens para que tomem decisões relacionadas à contratação de funcionários temporários. Estes por sua vez, desempenham esta função por diversos motivos, conforme apresentado por alguns autores.

Segundo Polivka e Nardone (1989), analistas de mercado afirmam que muitos trabalhadores contingenciais (inclui temporários) o são por livre e espontânea vontade e que, fazem parte deste grupo trabalhadores de algumas funções que demandam alto nível de capacitação como enfermeiras, engenheiros e etc.

Desta forma, os autores levantam algumas razões que levam certos trabalhadores a preferir trabalhos contingenciais a trabalhos fixos, podendo-se citar: (i) maior flexibilidade de horário; (ii) poder utilizar o trabalho temporário como uma forma de conhecer o trabalho e verificar aptidões, certificando-se do trabalho que quer desenvolver; (iii) para aumentar os seus ganhos, ou seja, utilizam o trabalho temporário como um complemento à sua renda; (iv) para aumentar a renda familiar em momentos de dificuldades financeiras; (v) no caso de pessoas mais idosas, como uma forma de complementar a sua pensão e, (vi) para algumas pessoas, a preferência por usufruir dos benefícios oferecidos pelo trabalho contingencial (flexibilidade de horário, liberdade e independência de trabalho e etc.), considerando-os mais relevantes do que os oferecidos por um emprego fixo.

Por outro lado, Hippel *et al.* (1997, p.101) afirmam que "A maioria dos trabalhadores temporários trabalham dentro de um contexto de se manter no longo prazo no mercado de trabalho. Eles entram em um relacionamento de trabalho temporário com esperanças, desejos e necessidades." Assim, os autores ressaltam que, os principais motivadores de trabalhadores temporários são a possibilidade de estes conseguirem um emprego fixo na empresa contratante e, o aprendizado e a experiência que adquirem.

Reforçando esta idéia, Allan e Sienko (1998) destacam que muitos trabalham como contingenciais por falta de opção, por não conseguirem empregos fixos, ou por verem o trabalho contingencial como uma oportunidade de mostrarem seu trabalho para que, posteriormente, sejam contratados como funcionários fixos da empresa.

Neste contexto, Hippel *et al.* (1997) apresentam o resultado de uma pesquisa realizada com mil funcionários de uma agência de trabalhadores temporários. Os respondentes foram separados em dois grupos, um de trabalhadores temporários que estavam em busca de emprego fixo (70%) e



outro de trabalhadores temporários que não estavam buscando emprego fixo (30%).

Em ambos os grupos, metade dos respondentes disse gostar da flexibilidade que o trabalho temporário oferece e, aproximadamente 30% disse gostar da variedade e da qualidade dos trabalhos desenvolvidos. Porém, quase 60% dos trabalhadores temporários que estavam em busca de emprego fixo, trabalhavam como temporários por não conseguirem emprego fixo e, aproximadamente, metade destes trabalhadores temporários que estavam em busca de emprego fixo encaravam o trabalho temporário como uma forma de conhecer a empresa e fazer um contato para abrir possibilidades de empregos fixos futuros.

### **2.3.3 Aspectos Motivacionais**

Um estudo envolvendo duas pesquisas com trabalhadores temporários e fixos de uma montadora de automóveis inglesa e, realizado por Parker, Griffin e Sprigg (2002), sugere que as percepções de um trabalhador temporário a respeito do ambiente de trabalho podem ser bastante diferentes das percepções de trabalhadores fixos.

Segundo Allan e Sienko (1998), ao contrário dos trabalhadores fixos, os trabalhadores contingenciais em geral, não possuem um forte vínculo, nem um relacionamento de longo prazo com a empresa empregadora, não possuem estabilidade, nem os benefícios que funcionários fixos recebem. Assim, ressaltam que alguns autores afirmam que trabalhadores contingenciais não são tão confiáveis nem tão comprometidos com a empresa quanto os trabalhadores fixos.

Segundo a pesquisa americana feita pela CPS<sup>4</sup>, a maior instabilidade relacionada ao trabalho temporário fica evidente. No ano anterior à pesquisa, os trabalhadores temporários estavam há mais tempo como desempregados, do que os trabalhadores fixos (tempo médio de 4,8 semanas para temporários e 1,4 semanas para fixos). Além disso, no ano posterior à pesquisa, 6,5% dos temporários ficaram desempregados, enquanto que um menor número de trabalhadores fixos ficou (2,6%).

---

<sup>4</sup> Current Population Survey – pesquisa mensal realizada pela BLS (Bureau of Labor Statistics).

Martin e Stancanelli (2002), baseados nos relatórios de pesquisa da OECD<sup>5</sup>, destacam que tal instabilidade, juntamente com os menores salários, são grandes fontes de insatisfação para os trabalhadores temporários.

O estudo realizado por Parker, Griffin e Sprigg (2002), também sugere que o trabalho temporário está associado a uma maior instabilidade no emprego e acrescenta que este está associado a uma menor participação nas tomadas de decisão da empresa, podendo acarretar tensão no trabalho. Por outro lado, sugere que o trabalho temporário está associado a uma menor sobrecarga de trabalho reduzindo, portanto, a tensão no trabalho. Assim, de acordo com o estudo, estes efeitos positivos e negativos resultam em um efeito total positivo, onde fica claro que existe uma forte correlação negativa entre o trabalho temporário e a tensão no trabalho, mostrando que os trabalhadores temporários são trabalhadores menos estressados.

Apesar disto, Allan e Sienko (1998) destacam que, de acordo com uma pesquisa realizada por Hackman e Oldham (1980), trabalhadores contingenciais possuem índices mais elevados de motivação quando comparados à trabalhadores fixos, principalmente quando o trabalho requer a conclusão total da tarefa que está sendo realizada. Isto, segundo os autores, pode ser justificado pelo fato de os trabalhadores contingenciais terem maior necessidade de verem seu trabalho finalizado para que possam medir sua *performance* e, possivelmente compará-la a outras atividades já realizadas para outros empregadores. Neste mesmo contexto, de acordo com a pesquisa, obtiveram índices mais elevados de motivação em aspectos relacionados ao *feedback* do seu trabalho, ou seja, se ao darem continuidade à tarefa, receberem um *feedback* do seu trabalho, maior será a motivação para a realização deste. Trabalhadores fixos obtiveram maiores índices apenas em aspectos relacionados à satisfação com o emprego e com a estabilidade deste.

Assim, segundo os autores, os resultados da pesquisa realizada por Hackman e Oldham (1980), sugerem que as empresas não devem deixar de contratar trabalhadores contingenciais por acharem que não conseguirão a motivação que possuem com seus funcionários fixos. De acordo com a pesquisa, trabalhadores contingenciais podem ser pelo menos, tão motivados

---

<sup>5</sup> OECD = *Organisation for Economic Co-operation and Development*

quanto trabalhadores fixos e que, se bem gerenciados, podem ser uma grande e importante fonte de trabalhadores motivados.

Para isso, de acordo com o relatório especial "*Ways to motivate contingent workers*" (1997), é necessário que as empresas ofereçam um bom ambiente de trabalho para os trabalhadores contingenciais para que se sintam motivados e realizem o trabalho de forma satisfatória para a empresa. Assim, destaca que as empresas: (i) devem dar a eles a mesma orientação que dariam a um novo funcionário; (ii) não devem dar a eles apenas tarefas desagradáveis que, nenhum outro funcionário gostaria de fazer; (iii) devem dar a eles um *feedback* positivo do seu trabalho; (iv) devem colocá-los em projetos e não apenas deixar que façam tarefas repetitivas; (v) devem integrá-los em eventos e confraternizações da empresa; (vi) devem ouvir suas sugestões a respeito do trabalho que estão desenvolvendo; (vii) devem dar a eles alguns dos privilégios dados a funcionários fixos, principalmente se estes forem trabalhar para a empresa durante um bom período de tempo.

### **2.3.3.1 Remuneração**

Segundo Williams (1989), em 1987, a BLS (*the Bureau of Labor Statistics*) iniciou uma pesquisa com mais de 600.000 trabalhadores nos EUA e grandes áreas metropolitanas, para analisar o pagamento e os benefícios dados a trabalhadores temporários.

Segundo esta, devido ao fato de os trabalhadores temporários terem seus horários de trabalho variáveis, fica mais difícil para estes, terem algum tipo de exigência legal relacionada à duração do serviço prestado. Assim, aos temporários que recebem benefícios de férias ou pagamento de feriados, é exigido um número específico de horas trabalhadas. De acordo com a pesquisa (realizada em grandes cidades nos Estados Unidos), muitos conseguem uma semana de férias pagas se trabalham 1.500 horas no período de um ano e, apenas 20% conseguem duas semanas, após 2.000 horas trabalhadas.

Além disso, apenas 25% dos temporários estão em empresas que oferecem plano de saúde, 20% em empresas que oferecem seguro de vida,

mais de 50% recebem treinamento e menos de 25% estão em empresas que arcam com as despesas de transporte.

Segal e Sullivan (1997) ressaltam que a existência de diferenças entre salários e benefícios recebidos por trabalhadores temporários e trabalhadores fixos ou mesmo, entre os próprios trabalhadores temporários, é resultado das diferentes características e cargos ocupados por estes funcionários. Segundo os autores isto se deve aos diferentes níveis educacionais e experiências profissionais existentes, resultado do fato de trabalhadores temporários ficarem mais tempo fora do mercado de trabalho, quando comparados aos trabalhadores fixos.

Além disso, Martin e Stancanelli (2002) afirmam que em geral, funcionários temporários recebem menos treinamento do que os fixos. Porém ressaltam que, apesar de trabalhadores temporários receberem menores salários, menos ou nenhum benefício e menos treinamento, de acordo com uma pesquisa com indivíduos sobre satisfação com o seu trabalho, os níveis de satisfação de trabalhadores temporários assemelham-se aos de funcionários fixos.

Isto porque, segundo os autores, muitos trabalhadores vêm no trabalho temporário uma oportunidade de conseguirem um emprego fixo ou de não ficarem desempregados, ou ainda, como uma ótima forma de conseguirem conciliar o trabalho com outras atividades da sua vida pessoal. Ressaltam, portanto, que “o emprego temporário acaba funcionando como um trampolim para um emprego melhor e para uma carreira” (p.43).

Apesar dos resultados expostos pela pesquisa realizada pela BLS, No contexto Brasil, o Projeto de Lei nº 4 302/98, Art.9º, afirma que, "São assegurados ao trabalhador temporário os seguintes direitos:

I – remuneração equivalente à percebida pelos empregados de igual categoria da tomadora de serviço ou cliente, calculada com base na carga horária garantida em qualquer hipótese a percepção do salário mínimo;

II – jornada de oito horas, salvo disposição legal em contrário, remuneradas as horas extraordinárias, não excedentes de duas, com acréscimo de no mínimo 50% (cinquenta por cento);

III – pagamento de férias proporcionais, no caso de dispensa sem justa causa ou término do prazo pré-fixado no contrato de trabalho, calculado na base de 1/12 (um doze avos) do último salário percebido, por mês trabalhado, considerando-se como mês completo a fração igual ou superior a 15 (quinze) dias, acrescido de 1/3 (um terço) previsto no artigo 7º, inciso XVII, da Constituição Federal;

IV - décimo terceiro salário;

V - repouso semanal remunerado;

VI - adicional por trabalho noturno, insalubre ou perigoso;

VII - recolhimento para o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço – FGTS;

VIII - seguro contra acidente do trabalho;

IX - proteção previdenciária nos termos da Lei Orgânica da Previdência Social.”

Mochari (2000) destaca que, no caso dos EUA, as leis e regras relacionadas à contratação de temporários variam de estado para estado e que, por isso, as empresas contratantes devem procurar conhecê-las para que não infrinjam as leis e tenham problemas posteriores.

Além disso, Martin e Stancanelli (2002) afirmam que existem muitas diferenças entre países na importância dada e das condições de trabalho oferecidas a trabalhadores temporários.

Por fim, Bohner Jr. e Salasko (2002) colocam que a utilização de temporários pode oferecer às empresas economias relativas a recrutamento, treinamento e pagamento, mas que tais benefícios podem não compensar os riscos das responsabilidades legais atreladas à sua contratação. Desta forma, ressaltam que o departamento de recursos humanos deve antes se certificar de que os acordos de contratação de temporários estão de acordo com as leis trabalhistas e de benefício dos trabalhadores.

## **2.4 Operações no Varejo**

Após ter discorrido a respeito de funcionários em geral e, de funcionários de trabalho temporário mais especificamente, torna-se necessário comentar a respeito de algumas características do varejo já que será neste setor de atividade, que os estudos de casos do presente trabalho serão realizados.

Desta forma, primeiro serão ressaltadas algumas das peculiaridades do varejo como uma atividade de serviços, em particular a sazonalidade, uma das principais características que as empresas varejistas têm que enfrentar e que faz com que seja necessária a contratação de funcionários temporários. Por fim, serão apresentados alguns aspectos referentes aos funcionários do varejo, mais especificamente, aos vendedores.

### **2.4.1 O Varejo como Serviço**

Segundo Hasty e Reardon (1997, p.35), “O varejo é por si só uma atividade orientada para os serviços.” De acordo com Levy e Weitz (1992, p.601), “O serviço ao cliente é um tipo de atividade do varejo que aumenta o valor que os clientes recebem quando estes compram a mercadoria.” Além disso, Berman e Evans (1998) afirmam que os serviços oferecidos por uma empresa varejista aos seus clientes, possuem um forte impacto na formação e construção da sua imagem.

De acordo com o relatório do BNDES de 1996 (*Comércio Varejista*), as vantagens competitivas dos varejistas parecem estar cada vez mais centradas na eficiência da sua estrutura de custos, na qualidade, no atendimento e nos serviços oferecidos, do que no sortimento de produtos e preços que, cada vez mais, tendem a se tornar muito parecidos.

Esta eficiência dos serviços oferecidos torna-se de mais difícil obtenção pois, segundo Levy e Weitz (1992), enquanto um produto pode ser analisado e avaliado pelos clientes, a intangibilidade do serviço faz com que a prestação do serviço a um cliente não possa ser mensurada. Assim, fica mais difícil entender de que forma o serviço é percebido pelo cliente, além de ficar mais difícil manter um padrão de qualidade.

Além disso, de acordo com os autores, a variabilidade característica dos serviços faz com que a qualidade do serviço prestado possa variar entre lojas e mesmo entre clientes dentro de uma mesma loja, enquanto que os produtos vendidos são os mesmos. Assim, Levy e Weitz (1992, p.603) afirmam que, “Esta variação aumenta porque muitos serviços são desempenhados por pessoas. É muito difícil para os varejistas controlarem a *performance* dos funcionários que prestam os serviços. Um vendedor pode prestar um bom serviço para um cliente e um mau serviço para o cliente seguinte.”.

Um outro ponto a ser ressaltado diz respeito ao tipo de serviço a ser prestado. Este, dependerá do formato de varejo em questão pois, segundo Pettijohn e Pettijohn (1994), dependendo do tipo de varejo, as estratégias e táticas usadas pelos varejistas irão variar.

Com relação aos diversos formatos de lojas de varejo, Hasty e Reardon (1997) em uma de suas classificações do varejo, ressaltam que este pode ser dividido em dois tipos básicos. O primeiro, é representado pelas lojas de departamento e pelas lojas de desconto, e chamado de *general-line retailing*, caracterizando-se pela grande variedade de linhas de produtos e de produtos dentro de cada uma delas. O segundo, chamado de *limited-line retailing*, é representado por lojas especializadas e por boutiques, caracterizando-se por oferecer uma variedade de produtos dentro de apenas uma linha ou de um número reduzido de linhas.

De acordo com Pettijohn e Pettijohn (1994), enquanto as lojas de desconto oferecem vantagens de preços baixos aos clientes, as lojas de departamento e as lojas especializadas oferecem melhor sortimento, localização, serviço e, principalmente, vendas personalizadas. Os autores afirmam, portanto, que os serviços oferecidos por estes tipos de varejo dão aos varejistas a oportunidade de estarem se diferenciando dos seus concorrentes.

Hasty e Reardon (1997) ressaltam a existência de três tipos de categorias de serviço que são utilizadas no varejo: (i) serviços que oferecem conveniência, que são serviços básicos para qualquer tipo de loja, sendo citados: horário de funcionamento conveniente, vitrines e mostruários de roupas atrativos, estacionamento adequado, vendedores eficientes, bom *layout* e boa aparência de loja, boa localização, etc.; (ii) serviços que facilitam as vendas, o

que inclui: crédito, instalação e entrega; e, (iii) serviços auxiliares, incluindo: certificados, embalagem para presentes, pedidos especiais, pedidos por correspondência, pedidos por telefone, serviços de *baby-sitter*, consultoria de moda, etc.

Porém, os autores colocam que, pelo fato de ser custoso oferecer serviços aos clientes, cada empresa deverá selecionar os serviços que deverão ser oferecidos, de forma coerente com o seu formato de varejo, com o tipo de mercadoria vendida, com as necessidades dos clientes e com os seus objetivos finais. Berman e Evans (1998) complementam esta idéia afirmando que as empresas devem oferecer serviços que consigam atrair e reter clientes, mas devem ter sempre em mente a maximização das vendas e dos lucros. Assim, segundo os autores, serviços complementares não devem ser oferecidos pelas lojas se estes forem prejudicar suas vendas e lucro final.

Uma outra característica peculiar do varejo diz respeito à sazonalidade de suas vendas. Esta aparece como uma das principais características do varejo no relatório do BNDES de 1996 (*Comércio Varejista*).

#### **2.4.2 A Sazonalidade no Varejo**

A sazonalidade ou efeito sazonal é definido por Saliby (1999) como um movimento periódico, muitas vezes associado aos meses do ano. Desta forma, o autor ressalta que, para o varejo o mês de dezembro é o mês de maior volume de vendas do ano, superando a média anual de vendas em 50% ou mais, caracterizando um grande período de pico no varejo.

Além do mês de dezembro, o varejo enfrenta outros períodos de pico que ocorrem em épocas festivas ou mesmo, conforme destacam Levy e Weitz (1992), no dia a dia quando seus períodos de pico variam de acordo com o horário. Segundo os autores, os períodos de pico das compras no varejo ocorrem mais especificamente, durante o horário de almoço, à noite e durante as épocas de promoção.

Levando-se em consideração a idéia apresentada por Mason e Mayer (1987, p.398) de que, “A demanda por funcionários depende da demanda por mercadorias...”, destaca-se que, segundo Levy e Weitz (1992),



para que consigam atender à demanda nos períodos de pico, as lojas contratam funcionários de meio expediente para complementar seu quadro fixo.

#### **2.4.2.1 Funcionário Temporário no Varejo**

Levy e Weitz (1992) afirmam que funcionários temporários, são em geral, contratados por salários mais baixos e com pequena ou nenhuma experiência na função e, portanto, são menos comprometidos do que os funcionários fixos. Além disso, Quelch e Cannon-Bonventre (1983) ressaltam que estes funcionários, em geral pela falta de comprometimento e experiência, sabem pouco a respeito dos produtos que estão vendendo e isso, de acordo com Levy e Weitz (1992) é preocupante pelo fato de estes funcionários trabalharem em contato direto com os clientes.

Neste contexto, Levy e Weitz (1992) colocam que quando o nível de um mesmo serviço prestado ao cliente é diferente em uma segunda visita deste à loja, este sai insatisfeito pelo fato de suas expectativas estarem altas e não serem atendidas.

Um estudo realizado por Kelley, Hoffman e Davis (1993) sobre falhas no varejo (baseado em uma pesquisa com 127 alunos de diferentes universidades dos EUA), mostra algumas das falhas mais freqüentes. Dentre as citadas no estudo, estavam àquelas relacionadas à lentidão no atendimento, aos erros no momento de embalar a mercadoria (colocar mercadoria errada ou não colocar mercadoria na embalagem), ao fornecimento de informações incorretas ou mesmo, à situações constrangedoras criadas pelos funcionários aos clientes por esquecerem de retirar os alarmes de segurança da mercadoria.

Além disso, Mckenna (2002) afirma que, de acordo com uma pesquisa, 70% das razões identificadas que levavam um cliente a deixar a empresa, estavam relacionadas a um mau serviço prestado.

Para que tais problemas sejam evitados, Berman e Evans (1998) ressaltam que as empresas varejistas devem ter em mente alguns pontos importantes, dentre os quais: um bom processo de recrutamento e seleção deve ser realizado, de forma que seja suficiente e em tempo certo para atender às variações de demanda; alguns treinamentos de curta duração, porém

intensivos, devem ser dados a funcionários temporários e inexperientes; questões relacionadas à aparência e aos hábitos no trabalho devem ser explicadas e revisadas; a remuneração e recompensas devem ser feitas de forma a serem percebidas como justas pelos funcionários, etc.

Entretanto, tais problemas não são enfrentados apenas quando da contratação de funcionários temporários, pois de acordo com um relatório do BNDES de 1996 (*Comércio Varejista*), uma das principais características do varejo diz respeito ao fato de este ser tradicional absorvedor de mão-de-obra menos qualificada, caracterizando-se pela alta rotatividade do emprego, fazendo com que os varejistas freqüentemente tenham que lidar com novos profissionais.

### **2.4.3 O Funcionário do Varejo**

De acordo com Berman e Evans (1998) as empresas de varejo enfrentam um ambiente pouco confortável com relação aos seus recursos humanos. Isto porque, segundo os autores, o varejo caracteriza-se pela presença de funcionários inexperientes, trabalhando longas jornadas de trabalho, caracterizando-se também pela presença de uma quantidade significativa de funcionários de meio expediente, por variações na demanda e pela grande visibilidade que seus recursos humanos possuem perante os clientes.

Além disso, Robinson (1990) afirma que em geral 80% da força de trabalho do varejo é composta por vendedores. Hasty e Reardon (1997) ressaltam que, os funcionários do varejo são a 'cara' que os clientes vêem e que, em geral, o serviço prestado pelos funcionários é a única coisa que diferencia uma loja de outra.

Segundo Levy e Weitz (1992, p.631), "Para o cliente, os vendedores são a loja.". Os autores colocam que os vendedores possuem um importante papel na fidelização dos clientes, oferecendo a estes um bom serviço e ajudando-os a satisfazer as suas necessidades. "Mesmo a mercadoria mais chamativa não se vende sozinha. Os varejistas precisam se comunicar com seus clientes para estimular suas necessidades, fornecer informação para ajudar os clientes a avaliarem as mercadorias e, encorajá-los a tomar a decisão

de compra.” (p.631). Conforme destacado por Medeiros (2000), “o bom atendimento ao consumidor continua a ser uma vantagem competitiva das empresas vencedoras.”

De acordo com Szymanski (1988, p.65), “... vender é um processo cujo sucesso depende de que o vendedor identifique e satisfaça adequadamente as necessidades do cliente.” Além disso, Hasty e Reardon (1997) afirmam que, além do processo de vendas em si, os funcionários de loja devem desempenhar outras funções não diretamente relacionadas às vendas, o que inclui o trabalho de estocagem (arrumação do estoque), de arrumação da loja e de impedir possíveis roubos de mercadoria.

Assim, segundo Levy e Weitz (1992), para que tenham boa *performance* no trabalho executado os funcionários devem conhecer bem a função que irão desempenhar. Os autores destacam que as responsabilidades atreladas aos vendedores de varejo variam de acordo com a empresa e com o departamento, dentro da loja, em que estão trabalhando. Vendedores de vestuário trabalham no salão da loja e devem abordar os clientes enquanto que, vendedores de jóias e cosméticos trabalham atrás de um balcão e, portanto, são os clientes que devem se aproximar deles. Desta forma, os autores ressaltam que, os vendedores que trabalham no salão da loja devem ter comportamentos muito mais agressivos do que os que ficam atrás de um balcão.

Walker, Churchill e Ford (1977, p.156) colocam que “o gerenciamento efetivo da força de vendas é de fundamental importância para o sucesso das empresas.” Por isso, além de conhecer as peculiaridades da tarefa a ser desempenhada, Hasty e Reardon (1997) destacam que os funcionários devem passar por uma boa seleção e receber o treinamento, a motivação e a remuneração adequada pois, estes são fatores que influenciam a *performance* de trabalho dos funcionários.

#### **2.4.3.1 Recrutamento, Seleção e Treinamento**

Weitz, Sujan e Sujan (1986), afirmam que as habilidades e os conhecimentos dos vendedores é reflexo dos processos de seleção e treinamento pelos quais estes passam.

De acordo com Levy e Weitz (1992), Hasty e Reardon (1997) e Berman e Evans (1998), os candidatos a vendedores no varejo em geral são pessoas que respondem a anúncios de jornal, pessoas que trabalham para a concorrência ou para alguma outra empresa de prestação de serviços, amigos de funcionários, estudantes ou funcionários contatados através de agências de emprego.

Hasty e Reardon (1997) ressaltam que a contratação de novos funcionários é muito custosa e que, se um processo de seleção é feito de forma errada ou se, os funcionários por vontade própria decidem abandonar a empresa, os custos crescentes de treinamento podem afetar de forma significativa a saúde financeira da loja.

Com relação ao treinamento, Pettijohn e Pettijohn (1994) colocam que de acordo com uma pesquisa realizada pela *Sales and Marketing Management* (Bragg (1986, 1988)) o treinamento de vendas é descrito como ingrediente crucial para que uma empresa mantenha sua vantagem competitiva.

Segundo Wilson, Strutton e Farris II (2002, p.77), "Treinamento de vendas refere-se a uma acumulação explícita e formalizada de informações, conceitos e habilidades com o intuito de estimular competências ou realçar a *performance* dos vendedores."

Levy e Weitz (1992) destacam que um treinamento efetivo para novos vendedores, deve incluir um treinamento estruturado e um treinamento *on-the-job* que, segundo Mason e Mayer (1987), é o mais comumente utilizado. No treinamento estruturado, de acordo com Levy e Weitz (1992) são passados aos vendedores os conhecimentos e habilidades básicas necessárias para a realização da sua atividade, dentre as quais os autores citam: conhecimento das normas e procedimentos da empresa; conhecimento de como se usar o terminal de ponto de vendas (PDV) e algumas habilidades relacionadas ao processo de vendas propriamente dito. No treinamento *on-the-job* por sua vez, os funcionários aprendem executando as atividades, sendo sempre orientados pelos seus supervisores.

Mckenna (2002) afirma, entretanto, que regras e procedimentos devem ser passados aos vendedores de forma que sirvam como guia para

estes e não, como normas rígidas pois estas frustram tanto vendedores quanto clientes. Levy e Weitz (1992) destacam que, em muitos casos, os funcionários precisam tomar decisões rápidas para obter a satisfação do cliente e, para isso, é necessário que a empresa lhes forneça a autoridade necessária, ou seja, lhe dê *empowerment*. Segundo os autores, o *empowerment* é muito importante no varejo devido ao intenso contato que funcionários da linha de frente da empresa possuem com os clientes.

Além disso, Robinson (1990) ressalta que as habilidades requeridas pelo pessoal de vendas diferem de acordo com o formato de varejo e com a estrutura de cada organização, não existindo regras nem padrões a respeito das suas necessidades de treinamento.

Segundo McKenna (2002), a maioria dos treinamentos de vendedores é basicamente operacional, enfocando principalmente as operações dos PDVs (Pontos de Venda) para que aprendam adequadamente a registrar as vendas. O autor coloca que isto é justificado pela grande preocupação das empresas em evitar possíveis perdas financeiras por falhas na operação.

Robinson (1990) por sua vez, ressalta que, de acordo com um estudo realizado em 1987/88 com empresas varejistas, a respeito das práticas de treinamento e das oportunidades de carreira de funcionários de meio expediente (*part-time employees*), o treinamento inicial no varejo é, em geral, feito fora do ambiente de trabalho, onde aos novos funcionários são passadas as regras e procedimentos da empresa, as principais operações de loja e informações a respeito do contrato de trabalho. No caso de funcionários temporários, este treinamento inicial, conforme apontado pelo autor, é feito nos seus dias de trabalho e por isso, em geral, leva mais tempo para se concluir.

Os resultados de uma pesquisa realizada por Pettijohn e Pettijohn (1994) sobre treinamento dado a funcionários de venda do varejo e realizada através de 202 entrevistas com vendedores, mostram que a maioria dos vendedores do varejo recebe treinamento inicial relativamente baixo. Mais especificamente com relação a vendedores temporários, Robinson (1990) destaca que pouco treinamento para que sejam fornecidas informações a respeito dos produtos é dado a estes funcionários. Neste contexto, Pettijohn e Pettijohn (1994) apontam como um dos resultados da sua pesquisa que, uma

das maiores deficiências dos novos vendedores é a falta de habilidade para a realização do processo de vendas.

Robinson (1990) aponta a grande rotatividade do varejo e a utilização de funcionários temporários como um grande problema para a efetividade do treinamento e como uma das principais razões para que o treinamento deva ser oferecido constantemente.

Pettijohn e Pettijohn (1994) ressaltam ainda que a incompetência de vendedores torna-se mais grave em lojas de departamento e lojas especializadas uma vez que, lojas de desconto, por exemplo, podem utilizar-se de reduções nos preços como forma de compensar certos problemas. Desta forma, os autores afirmam que, para que seja possível manter vantagem competitiva, principalmente em lojas de departamento e lojas especializadas, os varejistas devem investir no treinamento e desenvolvimento da sua força de vendas.

Porém, Peters (2003) afirma que o treinamento, por si só, não transforma funcionários ineficientes em eficientes, devendo ser encarado pelas empresas como uma ferramenta. O autor coloca, dentre outras coisas, que o treinamento ajuda a criar uma unificação de cultura na empresa e faz com que os funcionários compreendam os objetivos e direcionamento da loja.

#### **2.4.3.2 Aspectos Motivacionais**

Walker, Churchill e Ford (1977, p.166 /167) definem motivação como "... o desejo de se esforçar em uma tarefa de vendas específica que, espera-se que levará a uma melhoria de *performance* em uma ou mais dimensões e aumentará as recompensas para os vendedores."

Segundo Mckenna (2002, p.1), "Quando sua linha de frente se sente bem consigo mesma e com a forma como é tratada, ela transmite este sentimento no trabalho, levando diretamente e impactando positivamente o cliente."

Para isso, de acordo com Teas (1982), é importante que as empresas forneçam um *feedback* periódico de avaliação de *performance* aos

seus vendedores para que as suas expectativas de *performance* tornem-se claras e seja possível aumentar a motivação.

#### **2.4.3.2.1 Avaliação e Remuneração**

Levy e Weitz (1992) ressaltam que, em geral, os varejistas utilizam-se de três métodos para controlar seus funcionários. O primeiro deles seria a utilização de normas e procedimentos, reforçados por uma boa supervisão. Segundo os autores, é um método bastante efetivo porém, quando muito rígido pode reduzir a motivação dos funcionários e retardar a tomada de decisões. O segundo método consiste em se utilizar da cultura organizacional (conjunto de valores, tradições e costumes) como um guia para as atitudes dos funcionários.

O último método citado por Levy e Weitz (1992) seria o da utilização de recompensas, para motivar os funcionários a agirem conforme os objetivos da empresa. De acordo com Walker, Churchill e Ford (1977), as recompensas recebidas pelos vendedores têm um grande impacto na sua satisfação com o trabalho e na sua motivação em trabalhar mais para que consigam obter maiores e melhores recompensas. Assim, Weitz, Sujan e Sujan (1986) destacam que o programa de remuneração e recompensas utilizado pela empresa tem grande influência na motivação dos vendedores.

Segundo Levy e Weitz (1992), as formas mais comuns de remuneração utilizadas pelos varejistas, resumem-se em um ou mais dos quatro tipos de planos de remuneração: (i) salário fixo, (ii) comissão, (iii) salário fixo mais comissão e, (iv) bônus baseado em quotas de vendas previamente estipuladas. Os autores afirmam, entretanto, que em geral, a remuneração mais utilizada por varejistas é em forma de comissões de venda, ou seja, percentual sobre o valor em mercadoria vendida.

Além da remuneração, Hasty e Reardon (1997) ressaltam alguns dos benefícios oferecidos por algumas empresas de varejo: descontos para os funcionários na compra de mercadorias da própria loja, seguro desemprego, seguro de vida, plano de saúde, planos de aposentadoria e participação nos lucros.

### 2.4.3.3 Retenção e Produtividade

Além de influenciarem um aumento da motivação dos vendedores, segundo o relatório do BNDES de 1996 (*Comércio Varejista*), as recompensas e benefícios estão sendo utilizados pelas empresas varejistas para que consigam reduzir a rotatividade dos seus funcionários. De acordo com o relatório, as empresas varejistas estão procurando manter seus funcionários na empresa através de premiações de grupos ou pessoas que se destaquem, da oferta de bolsas de estudos ou mesmo, da instalação de áreas de lazer para os funcionários.

Segundo Quelch e Cannon-Bonventre (1983), a taxa de rotatividade de vendedores do varejo chega a 100% por ano e reflete seu baixo nível educacional e a sua baixa remuneração. Mason e Mayer (1987) também destacam as altas taxas de rotatividade características do varejo e acrescentam que, aproximadamente 75% da sua força de vendas é composta por trabalhadores de meio expediente e tipicamente sazonais.

Berman e Evans (1998) ressaltam alguns dos custos que a alta rotatividade pode gerar em uma empresa de varejo, dentre os quais pode-se citar: custo relacionado à seleção, contratação e treinamento de novos funcionários, custo dos erros que possam vir a ocorrer por inexperiência dos novos, custo da perda de clientes que 'partem' junto com os funcionários ou mesmo, custo da perda do conhecimento e experiência dos funcionários que deixam a empresa.

De acordo com Levy e Weitz (1992), pelo fato de os custos com a mão-de-obra ser um dos maiores custos incorridos pelas empresas, estas têm uma grande preocupação em medir e aumentar a produtividade dos seus funcionários; e, já que no varejo os vendedores aparecem em maior número nas lojas, estes acabam sendo o foco das atenções.

Os autores afirmam que, "A produtividade de vendas é a eficiência de um vendedor de loja em geral medida pelo volume de vendas por hora." (1992, p.568). Acrescentam, portanto, que apesar de a produtividade dos vendedores ser medida pelo volume de vendas, estes também são responsáveis pelo serviço prestado aos clientes e pela apresentação das mercadorias e que estes, são muito difíceis de serem mensurados.



Por outro lado, Berman e Evans (1998) destacam que a produtividade pode ser medida não apenas pelo volume de vendas por hora de cada vendedor mas também, pelo número de transações completadas por um vendedor em um dia, pelo tempo levado para completar uma venda, pela rotatividade do estoque, pela margem bruta de contribuição, pelo crescimento das vendas e etc.. Assim, os autores afirmam que a medida de produtividade a ser escolhida por uma empresa dependerá da estratégia escolhida por esta. Além disso, colocam que, para que possam utilizar os dados em termos comparativos, devem levar em consideração a sazonalidade de alguns meses e o tamanho de cada uma de suas lojas.

De acordo com Berman e Evans (1998) uma das maneiras possíveis de aumentar a produtividade de uma empresa é melhorar a *performance* dos funcionários. Para isso, os autores destacam algumas táticas: fazer uma seleção de pessoal cuidadosa, pré-determinar para cada estação, semana, dia ou período de tempo, o número de funcionários necessários, padronizar as atividades e fazer *cross-training* (funcionários são treinados em todas as atividades de loja, independente da posição que irá ocupar), definir metas, recompensar boas *performances*, utilizar-se de auto-serviço e encorajar vínculos empregatícios de longo prazo.

Um outro fator de grande influência na produtividade dos funcionários é a sua forma de remuneração. Segundo Levy e Weitz (1992) a utilização de remuneração baseada em salários fixos tem a desvantagem de reduzir o incentivo dos vendedores em aumentar a sua produtividade e, a remuneração por comissão por sua vez, remunera os vendedores de acordo com a sua produtividade. Assim, a remuneração por comissão funciona como um forte motivador para o aumento das vendas mas, por outro lado, fica mais difícil para a empresa conseguir que seus vendedores desempenhem outras atividades dentro das lojas que não seja a venda, os vendedores podem passar a se empenhar mais nas vendas de mercadorias de alto valor, podem não se preocupar com a qualidade do serviço oferecido ao cliente e, além disso, pelo fato de a empresa não garantir seu salário no final do mês, não se tornam fiéis esta.

Assim, considerando que os funcionários motivados, bem treinados e orientados para os serviços são os ingredientes fundamentais para que uma empresa varejista seja bem sucedida e, acrescentando-se os dados

apresentados por Berman e Evans (1998) de que os custos trabalhistas de uma empresa varejista podem chegar à metade dos gastos operacionais totais da empresa; ressalta-se que, segundo Hasty e Reardon (1997) os métodos e procedimentos que as empresas varejistas adotam para atender às suas necessidades de pessoal são de fundamental importância.

## 2.5 Modelo Conceitual

Após terem sido apresentados conceitos relacionados à importância das pessoas na prestação de serviços; à qualidade do serviço interno e à retenção e produtividade dos funcionários, tendo por base o modelo da cadeia serviços-lucro; à contratação e aspectos motivacionais de funcionários temporários; e, às especificidades do varejo, incluindo este como serviço e abrangendo características peculiares dos seus funcionários, torna-se possível elaborar um modelo conceitual baseado no qual o estudo de casos será realizado.

O objetivo final deste estudo é Identificar, sob o ponto de vista das empresas e através das suas práticas gerenciais, como a utilização de mão de obra temporária e a forma como esta é gerenciada, influenciam a prestação do serviço final ao cliente. Para isso, inicialmente, será realizada uma análise das práticas de recursos humanos e dos serviços internos oferecidos aos funcionários temporários e uma análise comparativa destas práticas e serviços internos oferecidos aos fixos, de forma que seja possível identificar diferenças e semelhanças no seu gerenciamento. Isto inclui aspectos como: recrutamento, seleção, treinamento, avaliação, remuneração, além da medida de produtividade.

Com isso e através das percepções da empresa, tentar-se-á identificar as **práticas gerenciais** e os **aspectos motivacionais** de temporários, que possam vir a influenciar seus comportamentos e atitudes, podendo comprometer o seu desempenho, produtividade e a sua lealdade com a empresa, além do desempenho e produtividade da empresa como um todo.

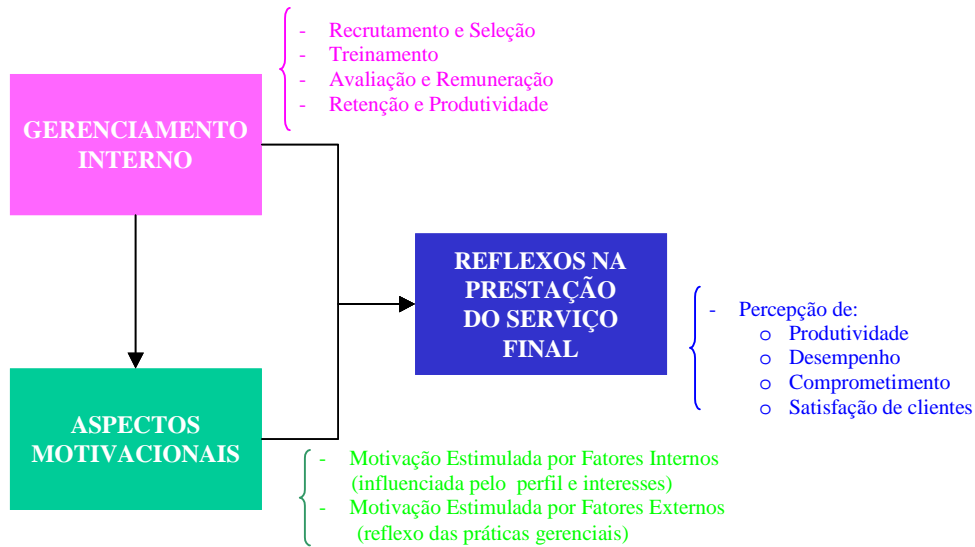
Destaca-se que aqui, a lealdade dos temporários aparece em forma de comprometimento com o trabalho e, principalmente, com a imagem da empresa, além da vontade de querer permanecer nesta.

É importante ressaltar também que, os aspectos motivacionais aqui citados incluem tanto a motivação estimulada por fatores internos quanto a motivação estimulada por fatores externos; sendo a primeira, influenciada por características e interesses pessoais dos funcionários e, a segunda, influenciada pelas práticas gerenciais anteriormente mencionadas.

Por fim, tentar-se-á analisar então, através das percepções da empresa, o desempenho e a produtividade dos funcionários e da empresa e a lealdade dos temporários no momento da prestação do serviço, para que assim, seja possível entender como a utilização de funcionários temporários pode influenciar a **prestação do serviço final ao cliente**. Destaca-se que isto será feito de forma qualitativa e de forma comparativa às épocas do ano em que temporários não são utilizados pelas empresas. Serão analisados, portanto, aspectos relacionados à produtividade da empresa e dos funcionários, e ao desempenho e a lealdade de temporários no momento do atendimento e nas atividades operacionais de loja. Além disso, também mediante percepções da empresa, procurar-se-á saber se há e, caso haja, qual é o *feedback* de clientes com relação ao serviço prestado nesta época de pico de vendas.

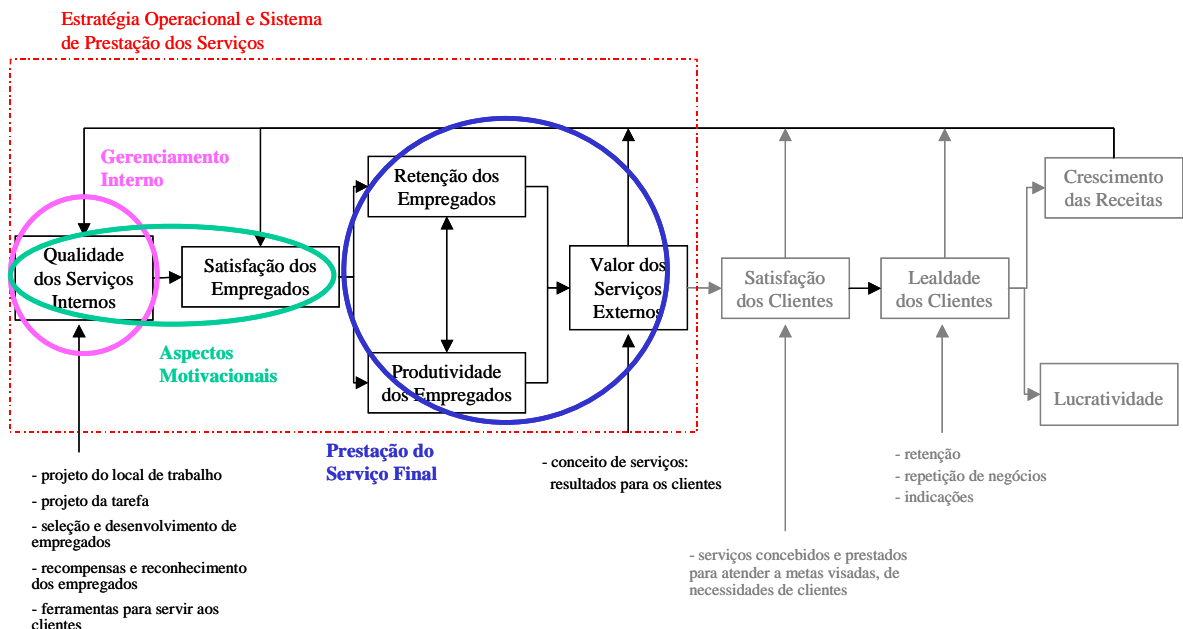
O esquema apresentado a seguir mostra o modelo a ser seguido, ressaltando-se que este tomou por base os primeiros elos do modelo da cadeia serviços-lucro:

## MODELO CONCEITUAL



**Fonte:** baseado em: HESKETT, James; JONES, Thomas; LOVEMAN, Gary; SASSER, W. Earl; SCHLESINGER, Leonard. Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, p.164-174, March-April, 1994.

## MODELO DA CADEIA SERVIÇOS-LUCRO



**Fonte:** baseado em: HESKETT, James; JONES, Thomas; LOVEMAN, Gary; SASSER, W. Earl; SCHLESINGER, Leonard. Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, p.164-174, March-April, 1994.

## **2 METODOLOGIA**

Neste capítulo será apresentada a metodologia que foi utilizada na realização deste estudo. Serão definidos, portanto, o tipo de pesquisa realizado com suas possíveis limitações, a seleção dos casos estudados, a seleção dos sujeitos e de que forma os dados foram coletados e analisados, para posterior conclusão do trabalho.

### **3.1 Tipo de pesquisa**

Segundo Vergara (1997), uma pesquisa pode ser classificada quanto aos seus fins e quanto aos seus meios. Quanto aos fins, a pesquisa em questão pode ser classificada como descritiva por ter o intuito de expor características de um determinado fenômeno (a contratação de funcionários temporários e a sua influência na prestação do serviço), sem ter o compromisso de explicá-lo.

Quanto aos meios de investigação, é considerada uma pesquisa de campo pois foi feito um estudo de casos com o intuito de melhor entender as perguntas da pesquisa, atingindo o seu objetivo básico.

Segundo Yin (1994), o método de estudo de casos é utilizado em pesquisas com questões do tipo 'como' ou 'por que' sobre um conjunto de acontecimentos contemporâneos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle.

Assim, destaca-se que este estudo tem o caráter descritivo e foi realizado mediante estudo de casos em três empresas.

### **3.2 Seleção dos Casos**

O estudo foi realizado em três redes varejistas do Estado do Rio de Janeiro. A seleção das empresas levou em consideração não apenas a acessibilidade e receptividade para a realização da pesquisa, mas também algumas características comuns necessárias à realização do estudo proposto.

Devido ao fato de o estudo em questão ter como base a utilização de funcionários temporários no varejo, duas características que deveriam ser buscadas na seleção dos casos eram: ser empresa varejista e utilizar-se da contratação de funcionários temporários. Além disso, por se tratar de um estudo qualitativo baseado em percepções das empresas, acreditou-se que a seleção de empresas que tivessem uma maior preocupação com a qualidade do seu serviço, e que tivessem participação ativa dos seus funcionários para a obtenção da qualidade almejada, facilitaria posteriores análises e conclusões.

Destaca-se portanto, que foram selecionadas empresas varejistas do Estado do Rio de Janeiro, que trabalhassem com serviço assistido ao cliente, nas quais os vendedores, trabalhando no salão de loja e utilizando-se da abordagem ao cliente, participassem ativamente no processo de vendas (não foram selecionadas portanto, empresas que trabalhassem com o auto-serviço). Além disso, as empresas selecionadas deveriam prezar pela prestação do seu serviço e deveriam utilizar-se da contratação de funcionários temporários como uma forma de se ajustar aos seus picos de demanda. Para isto, antes que a primeira entrevista fosse marcada, foi feita uma pequena pesquisa a respeito da empresa e da forma como esta trabalhava, seja através de informações obtidas na internet, obtidas com pessoas que trabalhassem no ramo ou através de questionamentos à própria empresa.

### **3.3 Seleção dos sujeitos**

Os sujeitos da pesquisa são funcionários das empresas. Mais especificamente, destaca-se que foram realizadas de duas a três entrevistas em profundidade em cada empresa, sendo uma das entrevistas com uma pessoa responsável pelo departamento de recursos humanos ou mesmo, uma pessoa responsável pelas atividades realizadas por este departamento e a(s) outra(s), com pessoal da área de vendas, ou seja, gerentes ou supervisores da área de vendas ou mesmo com vendedores fixos, que vivenciassem o dia a dia de loja.

Deve-se ressaltar que, apesar de as empresas estudadas afirmarem ter em seu quadro de funcionários fixos, alguns ex-funcionários temporários que foram aproveitados após o contrato temporário de trabalho;

nenhuma das entrevistas foi realizada com um funcionário incluído nestes casos.

### **3.4 Coleta de dados**

Os dados foram coletados mediante entrevistas em profundidade com funcionários das empresas. A entrevista em profundidade foi utilizada como forma de realizar uma abordagem ampla e detalhada, deixando-se espaço para que os entrevistados pudessem expressar livremente suas percepções. Além disso, esta se mostrou adequada ao reduzido número de entrevistas a que o estudo se propôs.

Destaca-se que um roteiro, com base na revisão de literatura, foi previamente preparado para servir de auxílio na condução das entrevistas. O intuito aqui não foi o de conduzir as entrevistas com perguntas fechadas e sim, de auxiliar a condução das entrevistas sem que estas perdessem o foco e deixar espaço para que os entrevistados expressassem livremente as suas opiniões e pensamentos.

É importante ressaltar que este roteiro foi sendo aperfeiçoado a cada entrevista, acrescentando-se ou retirando-se perguntas que, no decorrer das entrevistas percebeu-se como irrelevantes. Tal fato fez com que, posteriormente às entrevistas, fosse necessário fazer alguns contatos telefônicos com as empresas, para que fossem sanadas algumas dúvidas ou informações não obtidas anteriormente.

As entrevistas foram gravadas para que nenhuma informação fosse perdida e para salvaguardar a qualidade das informações utilizadas no estudo. Além disso, no decorrer das entrevistas, foram feitas anotações das informações consideradas de maior relevância, como forma de precaução no caso de problemas com a gravação.

Na empresa 'A', foram feitas duas entrevistas: a primeira delas foi realizada com uma das pessoas responsáveis pelo departamento de recursos humanos, e a segunda, foi uma entrevista em grupo na qual estavam presentes um supervisor regional de lojas (ex-gerente de loja) e uma gerente de loja (ex-vendedora de loja).

Na empresa 'B' foram feitas três entrevistas: a primeira, com a pessoa responsável pelo departamento de recursos humanos; a segunda, com uma gerente de uma das lojas franqueadas do Rio de Janeiro (gerente da loja há sete anos, com doze anos de experiência na empresa); e, a terceira, com uma das vendedoras da loja franqueada mencionada, já trabalhando na loja há um ano e meio.

Na empresa 'C', foram feitas quatro entrevistas: a primeira delas foi realizada em grupo e participaram um dos compradores da empresa, o supervisor das lojas do Rio de Janeiro (ex-gerente de loja) e uma pessoa que trabalha no departamento pessoal, responsável por toda parte de recrutamento, seleção e treinamento de funcionários do Rio de Janeiro. A segunda entrevista foi realizada em loja, com uma das vendedoras da empresa, já trabalhando na loja há cinco anos. A terceira e a quarta entrevista foram feitas ao telefone para a abordagem de pontos que não ficaram claros na primeira entrevista. Assim, a terceira entrevista foi feita com a pessoa que trabalha no departamento pessoal e, a quarta entrevista, com um dos compradores da empresa.

É importante ressaltar que, houve algumas dificuldades na obtenção de alguns dados a respeito da Empresa 'C', pelo fato de a empresa estar passando nos últimos anos por grandes processos de mudança, tanto com relação ao seu *modus operandi* quanto em relação à corte de pessoal. Assim, algumas informações referentes há quatro ou cinco anos atrás, foram obtidas sem muita segurança dos fatos por parte dos entrevistados e, algumas não foram obtidas pelo fato de estas pessoas não lembrarem de alguns detalhes de certos fatos e de o(s) funcionário(s) que seria(m) capaz(es) de fornece-las não estar(em) mais dentro da empresa.

A seguir, um quadro resumo do número de entrevistas e os sujeitos destas em cada uma das empresas.



| Entrevistas | Empresa 'A'                                 | Empresa 'B'        | Empresa 'C'   |
|-------------|---|--------------------|---|
| 1           | Pessoa de RH                                | Pessoa de RH       | comprador +<br>pessoa do DP +<br>supervisor<br>regional |
| 2           | Gerente de loja<br>+ supervisor<br>regional | Gerente de<br>loja | vendedor fixo   |
| 3           |   | Vendedor<br>fixo   | entrevista ao<br>telefone com<br>pessoa do DP           |
| 4           |   |                    | entrevista ao<br>telefone com<br>comprador              |

Uma cópia do roteiro-base utilizado na condução das entrevistas encontra-se em anexo.

### 3.5 Tratamento dos dados

Todas as entrevistas gravadas foram posteriormente escutadas e algumas delas, consideradas de maior relevância (entrevistas com funcionários de vendas), foram transcritas para facilitar a análise. Além disso, após as entrevistas, conforme já mencionado, foram feitos contatos telefônicos com cada uma das empresas de forma a esclarecer e confirmar alguns pontos que não tivessem ficado claros no momento da entrevista.

Assim, as informações foram analisadas, mediante interpretação livre das entrevistas escutadas e transcritas, e contrapostas às idéias apresentadas na literatura para que as conclusões fossem realizadas.

Para atender a solicitação das empresas de que seus nomes não fossem revelados e, sabendo que isto não afetaria a qualidade do estudo desenvolvido, as empresas analisadas foram denominadas Empresa 'A', Empresa 'B' e Empresa 'C'.

### 3.6 Limitações do método

O método de estudo de casos por si só, possui limitações relativas às dificuldades de generalização dos resultados obtidos através de estudos de casos isolados, principalmente, pela pequena representatividade da amostra escolhida perante o universo varejista.

Deve-se deixar claro, portanto, que o fato de as empresas estudadas terem como público-alvo principalmente clientes das classes A e B, pode gerar resultados que estejam diretamente relacionados ao perfil destas empresas. Além disso, se por um lado há uma certa uniformidade no público-alvo atendido, por outro, há diferenças com relação ao segmento do varejo que cada uma das empresas pertence (sendo uma de moda masculina, outra de moda infantil e a terceira de calçados). Desta forma, conclusões mais genéricas devem ser evitadas.

Outra limitação diz respeito ao fato de as entrevistas terem sido todas realizadas com funcionários da empresa, o que faz com que os pontos de vista dos clientes e dos próprios funcionários temporários não tenham sido considerados.

Além disso, considerando-se que o estudo busca entender as percepções das empresas, é importante considerar a subjetividade das respostas dos entrevistados e um possível filtro ou cuidado por parte destes ao falar sobre certos aspectos, com o intuito de preservar a empresa. Inclui-se a isto o fato de terem sido entrevistadas pessoas de diferentes cargos, com diferentes interesses envolvidos (pessoal de RH x pessoal de vendas) fazendo com que possa ter havido algum viés em seus discursos.

Ainda com relação às entrevistas, deve-se considerar o fato de que, a(s) pessoa(s) de vendas entrevistada(s) nas empresas não possuíam os mesmos cargos em todas elas (Empresa 'A': gerente + supervisor; Empresa 'B': gerente + vendedor; Empresa 'C': vendedor), podendo comprometer as análises uma vez que estas se baseiam em percepções.

Destaca-se também o fato de duas entrevistas, realizadas na empresa 'C', terem sido feitas ao telefone, podendo refletir um tom de conversa rápida, onde a atenção e importância dadas pelos entrevistados à conversa podem ter sido prejudicadas.

Acrescenta-se a isto o fato de as análises serem baseadas nas percepções obtidas pelo entrevistador do que foi passado pelas empresas durante as entrevistas. Ou seja, a subjetividade dos fatos apresentados não está apenas atrelada à subjetividade das respostas e percepções dos entrevistados, mas também, às interpretações dadas pelo entrevistador.

Por fim, destaca-se que este estudo está em grande parte baseado em literatura estrangeira. Isto faz com que possam haver limitações nas análises e conclusões dos casos brasileiros tendo-se por base, uma realidade estrangeira.

### **3 DESCRIÇÃO DOS CASOS**

Neste capítulo será apresentada a descrição dos casos de três empresas varejistas, conforme mencionado no capítulo de metodologia.

Inicialmente será feita uma descrição geral das empresas para que seja possível contextualizá-las e para que em seguida, seja feita uma descrição detalhada dos aspectos apresentados no modelo conceitual. Assim sendo, serão apresentados aspectos relacionados ao gerenciamento de funcionários fixos e temporários, as diferenças e semelhanças do seu gerenciamento, além das percepções das empresas com relação ao desempenho, produtividade, clima organizacional e qualidade do serviço prestado, quando da contratação de temporários.

Desta forma, no capítulo seguinte, será possível fazer uma análise dos casos citados, baseada no modelo e no referencial teórico apresentados.

#### **4.1 EMPRESA 'A'**

##### **4.1.1 Histórico e Informações Gerais**

A Empresa 'A' foi criada em 1974 e é uma empresa de estrutura familiar do setor de varejo de roupas masculinas de abrangência nacional. Hoje (época do estudo: Julho de 2003), ela é composta por 35 lojas espalhadas por todo o Brasil estando a sua maior parte concentrada no Rio de Janeiro e em São Paulo. Destas, 28 são lojas de coleção, duas são lojas *off* (queima de estoque) e cinco são franquias.

Seu escritório e estoque central estão localizados no Rio de Janeiro e hoje (época do estudo: Julho de 2003), a Empresa 'A' conta com 530 funcionários, sendo 330 deles funcionários da área de vendas (apoio de lojas e vendedores), a sua maioria espalhada pelas suas diversas lojas. As 35 lojas estão sob a responsabilidade de quatro supervisores regionais e, cada uma delas conta com um gerente, um vendedor-assistente, um caixa, um estoquista e aproximadamente, seis vendedores (o número de vendedores depende do tamanho da loja e, nas lojas maiores, além do gerente existe a figura do gerente adjunto).

A Empresa 'A' é uma empresa de lojas especializadas que traz na sua marca a idéia de conforto, versatilidade e qualidade acima de tudo. Sua missão está voltada a atender e agradar o cliente, tentando "agregar a sua marca a um estilo de vida". Seu público-alvo é o de clientes das classes A e B (homens dos 25 aos 60 anos e mulheres dos 35 aos 60 anos) que pagam um preço mais alto em troca de um produto de alta qualidade e um ótimo serviço de atendimento. Assim, é função do vendedor acompanhar o cliente desde o momento que este entra na loja, até a hora da sua saída (o vendedor deve levar a sacola do cliente e acompanhá-lo até a porta).

Destaca-se que além de ter a preocupação de prestar um serviço de qualidade ao cliente na loja, a empresa oferece alguns serviços especiais, principalmente aos clientes antigos e de compras freqüentes. Pode-se citar, portanto, serviços de venda por catálogo, vendas por telefone e, até mesmo, serviços de entregas em casa para clientes que ligam diretamente para a loja e pedem este serviço ao vendedor que sempre os atende. Além disso, a empresa está com planos para iniciar suas vendas pela internet.

Segundo um dos entrevistados:

*"A loja é o principal lugar da empresa. É um lugar onde as pessoas têm que se sentir bem, onde os vendedores têm que estar sabendo realmente qual a missão e quais são os valores da empresa, até para poder agradar ao cliente...". "...se os vendedores se sentem bem no seu trabalho eles vão acabar passando isso para as outras pessoas."*

*"O vendedor é a principal arma que a gente tem."*

Desta forma, a empresa procura valorizar ao máximo seus funcionários da linha de frente, colocando-os em posição de clientes diretos do escritório, para que este possa dar-lhes o suporte necessário.

É importante ressaltar que a sazonalidade é característica nesta loja principalmente nos eventos de 'dia dos namorados', 'dia dos pais', natal e nas liquidações de verão e inverno. Porém, a empresa hoje, só trabalha com funcionários temporários como forma de se ajustar aos picos de demanda, no evento de natal. Destaca-se que a empresa já trabalhou com a contratação de temporários para o evento do 'dia dos pais' mas, devido a queda do volume de vendas deste evento nos últimos anos, passaram a não mais contrata-los.

## **4.1.2 Gerenciamento Interno**

### **4.1.2.1 Gerenciamento de Funcionários Fixos**

#### **Recrutamento e Seleção**

O recrutamento da Empresa 'A' é feito através de uma busca em um banco de currículos existente na empresa que já possui cadastrados currículos ou fichas de pessoas consideradas condizentes com o perfil que a empresa procura ou mesmo de pessoas que já tenham trabalhado como temporários para a empresa. Este banco de currículos é montado principalmente a partir de currículos entregues e /ou fichas preenchidas em lojas, mas também por currículos enviados pelo correio ou preenchidos no *site* da empresa. No caso de o banco de dados não ser considerado suficiente no momento do recrutamento, a empresa também vai buscar pessoas em universidades através de cartazes e /ou através de indicações dos próprios funcionários.

O processo de seleção é composto de uma análise inicial de currículos, uma dinâmica de grupo e uma entrevista pessoal. Na análise de currículos a empresa faz uma seleção prévia onde busca o perfil de jovens universitários, altamente capacitados. Não há inicialmente uma preocupação específica em recrutar pessoas que possuam experiência profissional prévia como vendedores, sendo as características pessoais consideradas de maior importância.

A dinâmica de grupo é conduzida pelos supervisores regionais de vendas e por gerentes de loja mais antigos e, em geral, ocorre em um espaço oferecido pelos shoppings onde a loja esteja localizada. Na dinâmica são passadas informações a respeito da empresa e da sua imagem no mercado. Além disso, algumas atividades são desenvolvidas de forma que seja possível identificar características como iniciativa, criatividade, ética, inovação, capacidade empreendedora e comprometimento, que são algumas das características que a empresa busca para os seus vendedores.

A partir desta dinâmica os novos funcionários que se enquadrem nas crenças e valores da empresa são escolhidos e, uma entrevista é feita no mesmo dia apenas para que sejam passadas maiores informações a respeito do trabalho e para que sejam acertados os detalhes da contratação.

Destaca-se que os vendedores são contratados para um trabalho de 44 horas semanais, o que equivale a oito horas e vinte minutos diários. Entretanto, durante a maior parte do ano, os vendedores trabalham seis horas e meia diárias fazendo com que algumas horas “fiquem sobrando”. Pelo fato de a empresa trabalhar com a utilização de banco de horas, estas “horas que ficaram sobrando” são utilizadas nas épocas de evento em forma de hora-extra. Destaca-se que os vendedores contratados deverão desempenhar não apenas atividades relacionadas à venda, mas também atividades de arrumação de loja, arrumação de vitrine, de registro e de embalagem de mercadorias.

### **Treinamento**

O treinamento da empresa é feito através do manual do *Friedman*<sup>6</sup>, adaptado à realidade da empresa e, acompanhado pelo gerente de loja. São seis dias de treinamento sendo que em três deles, os novos vendedores devem ler o manual do *Friedman*, acompanhados pelo gerente para que possíveis dúvidas possam ser tiradas. Neste manual estão presentes as crenças e valores da empresa e algumas técnicas de vendas.

Além disso, a empresa utiliza-se de um programa em computador que chama de ‘pontes de treinamento’. Através deste programa, os novos vendedores, orientados pelos seus gerentes, podem testar e firmar os conhecimentos adquiridos com a leitura do manual e aprender um pouco mais das crenças e valores da empresa. Hoje (época do estudo: Julho de 2003), o ‘pontes de treinamento’ está disponível para os funcionários das lojas do Rio de Janeiro, de São Paulo e de Recife. Nas cidades onde ainda não há computadores com o programa, a empresa tenta disponibiliza-lo em laptops ou o treinamento é feito pelos próprios gerentes.

Os três dias restantes de treinamento são realizados *on the job* e os novos vendedores ficam como observadores das atividades que terão que desempenhar (utilização do ponto de venda, abordagem de venda, arrumação de mercadoria em loja, arrumação de vitrine e etc.). No sexto dia, já começam a realizar atendimentos a clientes, supervisionados pelo gerente.

---

<sup>6</sup> Grupo de consultoria e treinamento no varejo. Foi constituído no Brasil sob a forma de licenciamento do THE FRIEDMAN GROUP e detém os direitos exclusivos de utilização de todos os programas e materiais de apoio da empresa americana.

Para aqueles que já são funcionários da empresa, o treinamento de reciclagem oferecido é o mesmo dado aos novos. Sendo assim, o “pontes de treinamento” fica disponível para o funcionário durante o ano inteiro. Em geral, segundo o que foi passado pela pessoa de recursos humanos entrevistada, esta reciclagem ocorre por iniciativa dos próprios vendedores (“*eles procuram, eles querem*”), mas além disso, supervisores e gerentes podem demandar que os vendedores o façam. O departamento de recursos humanos tem o controle da frequência com que cada vendedor realiza o treinamento e, no caso de passados seis meses do treinamento de algum vendedor, gerentes de loja são alertados.

Destaca-se que o treinamento oferecido pela empresa não tem o intuito de capacitar funcionários para que tenham total autonomia nas decisões dentro de loja. A Empresa ‘A’ trabalha com manuais que auxiliam os vendedores a proceder de maneira apropriada e, quando da ocorrência de algum problema ou situação não usual, são os gerentes de loja os responsáveis pela decisão final.

Além disso, cada uma das lojas possui um informativo com especificações dos produtos para conhecimento dos vendedores, auxiliando-os nas vendas. A cada coleção nova um novo informativo englobando os novos produtos, é disponibilizado às lojas e cabe aos vendedores consultá-lo para melhor realizarem as suas vendas.

### **Avaliação e Remuneração**

Na Empresa ‘A’ a avaliação dos vendedores é feita semanalmente a partir de um resumo semanal de vendas, baseado em uma quota de vendas que deve ser alcançada. Cada loja possui uma quota mensal de vendas previamente estipulada, que é dividida em quotas semanais. Estas quotas semanais são divididas entre os vendedores da loja e, a quota semanal de cada vendedor é dividida em quota diária, proporcionalmente ao número de dias que cada vendedor trabalha. Assim, os gerentes têm como verificar diariamente se o vendedor bateu ou não a sua quota do dia e conseqüentemente, se conseguirá ou não atingir a sua quota semanal.

A produtividade (baseada no valor em vendas (\$) de um determinado dia, semana ou mês) de cada vendedor é então acompanhada



pelo gerente para que este possa 'cobrar' um melhor desempenho daqueles que estão abaixo da sua quota e, parabenizar aqueles que estão acima, para que continuem no caminho certo (*feedback*). Além do valor total (em R\$) em vendas, os vendedores são cobrados por mais dois índices: (i) Peças por Atendimento (PA), no qual é medido o número médio de peças por atendimento obtido por cada vendedor (valor mínimo= duas peças) e, (ii) valor médio em Vendas (R\$) por Atendimento (VA).

Com relação à remuneração dos vendedores, esta acontece de três formas: comissão de vendas, benefícios e recompensas baseadas no desempenho.

A comissão de vendas da Empresa 'A' é de 2,83% sobre o montante vendido que, somado ao repouso remunerado pago pela empresa, chega a uma média de 3,3%. Destaca-se, porém, que alguns vendedores mais antigos (um total de seis pessoas) possuem uma comissão de 3,31% (não incluído aqui o repouso remunerado) respeitando antigas práticas da empresa (alguns possuem esta comissão o ano inteiro e outros, apenas em períodos que não tem evento). Entretanto, como estes vendedores optaram por não aderir à comissão de 2,83%, não participam do programa de recompensas baseadas no desempenho, não recebendo a premiação mesmo que a sua loja receba.

Com relação aos benefícios, além dos benefícios garantidos por lei (13º salário, férias e etc.), os funcionários da empresa têm o direito de fazer retiradas de mercadoria com desconto. Assim, cada vendedor tem o direito de comprar por mês duas peças da loja com desconto de 50% e, três vezes ao ano (início das coleções de verão, outono e primavera), podem comprar cinco peças também com desconto de 50%.

Por fim, destaca-se que a empresa possui há um ano, um programa de recompensas baseado no desempenho de cada loja. Conforme já mencionado, cada loja possui uma quota a ser cumprida mensalmente e, a partir de quanto a loja conseguir superar a sua quota, esta será premiada com 5% (se superar em até 10% a quota), 7,5% (se superar de 10% a 20% a quota) ou 10% (se superar em mais de 20% a quota) do valor total das suas vendas, prêmio esse dividido por todos os funcionários da loja. Além disso, a loja que obtiver o melhor desempenho (dentre as que superaram a quota), será

considerada a loja vencedora e, cada vendedor ganhará R\$200,00 e o gerente, R\$500,00.

Além disso, como forma de motivar seus vendedores, a Empresa 'A' organiza eventos esporádicos para que possam incentivar a venda e premiar vendedores. Estes eventos têm o foco em uma determinada mercadoria. Uma quota específica é estipulada para a tal mercadoria e, na loja em que a quota for superada, o gerente ganha uma peça da mercadoria em questão. Além disso, o vendedor campeão desta loja (aquele que vendeu mais peças da mercadoria), também ganha uma peça da mercadoria (ex: 'Evento Camisa' – o prêmio é uma peça de camisa).

### **Retenção e Produtividade**

Com relação à retenção dos funcionários, a Empresa 'A', conforme já mencionado, preza muito pelos seus funcionários e, por isso, segundo os entrevistados, possui uma taxa de rotatividade atípica para uma empresa varejista. A empresa caracteriza-se, portanto, pela presença de muitos vendedores com muito tempo de casa e uma política grande de retenção do seu quadro. Segundo o supervisor regional e a gerente de loja entrevistados, o tempo de permanência médio de um vendedor na empresa, é de dois anos.

Com relação à produtividade, conforme mencionado, esta é medida pelo 'valor total em vendas (R\$) /mês', pelo número médio de peças por atendimento obtido por cada vendedor (Peças por Atendimento= PA), e pelo valor médio em Vendas (R\$) por Atendimento (VA) e é controlada periodicamente pelos gerentes de loja para que possam dar um *feedback* aos vendedores. Além disso, é através desta medida de produtividade que os funcionários são cobrados, remunerados e premiados.

#### **4.1.2.2 Gerenciamento de Funcionários Temporários**

### **Recrutamento e Seleção**

A necessidade de contratação de funcionários temporários, conforme já mencionado, ocorre em geral, apenas na época do natal, época em que as vendas, de acordo com o supervisor regional e a gerente de loja

entrevistados, mais do que triplicam. Assim, neste período, segundo informações passadas por um dos entrevistados, a empresa aumenta, em média, de 2% a 3% o seu quadro de funcionários, mas podendo até chegar a 100% de aumento, dependendo da loja.

Os funcionários temporários começam a ser recrutados em outubro, para que todo o processo de seleção e treinamento possa ser feito com antecedência. Destaca-se que o recrutamento e a seleção de temporários ocorre da mesma forma que o recrutamento e a seleção de um funcionário fixo, não utilizando agências de trabalho temporário para isto. Segundo a Empresa 'A', não existe distinção no processo de recrutamento e seleção de fixos e temporários, pelo fato de ela ter grande preocupação com a manutenção da qualidade do seu pessoal.

Além de vendedores temporários (chamados de vendedores extras), a empresa contrata pessoas de apoio temporárias para ajudar nos serviços de estoquista, caixa, reposição de mercadoria da loja e empacotamento. Estas pessoas são chamadas de "coringas", pois não são contratadas para uma função de apoio específica, são treinadas para executar todas as atividades de apoio de loja, e são então alocadas às atividades que estiverem demandando maior serviço no momento. Assim, atividades de registro e embalagem de mercadoria que durante o ano são feitas pelos próprios vendedores, passam a ser feitas por estes "coringas" e, além disso, estes funcionários dão um maior apoio nas atividades restantes.

Todos os temporários são contratados pelo período de dois meses para que possam cobrir os picos de venda da época do natal e da liquidação de início de ano (dezembro: natal; e janeiro: liquidação).

### **Treinamento**

O treinamento dos temporários contratados para a época do natal (inclui vendedores e pessoal de apoio) acontece em novembro e, as abordagens e procedimentos são os mesmos daqueles utilizados no treinamento dos fixos: seis dias de treinamento com a utilização do manual do *Friedman*, do 'pontes de treinamento' e de treinamento *on the job*.

Destaca-se que no treinamento *on the job*, cada funcionário temporário é auxiliado por um funcionário fixo nos três dias de treinamento em

loja, sendo o funcionário fixo responsável por passar as informações necessárias a eles. A isto, a empresa chama de “apadrinhamento”.

### **Avaliação e Remuneração**

O processo de avaliação também ocorre da mesma forma que o aplicado aos fixos, ou seja, os funcionários são cobrados por atingir a sua quota semanal e avaliados com relação aos outros dois índices (PA= peças por atendimento e VA= valor médio em Vendas (R\$) por Atendimento).

Entretanto, é importante destacar que a única quota que os temporários não são incluídos é a quota de domingo pelo fato de a estes não ser dada a oportunidade de trabalhar neste dia, devido às horas-extras que teriam que ser pagas.

A remuneração também é semelhante, acontecendo de três formas: comissão de vendas, benefícios e recompensas baseadas no desempenho. Os benefícios em forma de retirada de mercadorias são também a eles proporcionado restringindo-se, entretanto, ao tempo em que permanecem na empresa. As recompensas baseadas no desempenho da loja, com premiações baseadas na superação da quota é a mesma e os temporários têm os mesmos direitos e são cobrados tanto quanto os fixos.

Destaca-se que as informações obtidas com relação ao percentual da comissão de vendas pago aos vendedores temporários, não ficaram claras. De acordo com a pessoa de recursos humanos entrevistada, a comissão dos temporários é um pouco menor do que a dos fixos, sendo 2,20% sobre as vendas. Porém, segundo o supervisor regional e a gerente de loja entrevistados, a comissão dos vendedores temporários é a mesma dos fixos e, a única diferença está no fato de que aos temporários não é permitido trabalhar aos domingos, nem aumentar a sua carga horária de trabalho durante a semana para que não seja necessário pagar horas-extras a eles.

Já os temporários contratados para as áreas de apoio da loja, recebem um salário fixo menor do que estoquistas e caixas fixos. Isto é apontado pela empresa como uma forma de não desmotivar os funcionários fixos já que estes possuem maior tempo de casa. Segundo a empresa, isto é deixado claro aos temporários durante o processo de contratação para que não haja problemas futuros quanto a isso.

É importante ressaltar que os eventos esporádicos (ex: 'evento camisa'), anteriormente citados, como forma de motivar vendedores e estimular as vendas não ocorrem nesta época de final /início de ano, não sendo possível, portanto, que funcionários temporários participem deles. Segundo a empresa, isto não se torna necessário nestas épocas de evento pelo fato de que o que realmente motiva os funcionários é a própria venda (volume acima do normal nesta época).

### **Retenção e Produtividade**

Quanto à retenção de temporários, destaca-se que uma das práticas da Empresa 'A' é de aproveitar, quando possível, a sua mão-de-obra temporária. Além de manter estes funcionários cadastrados em seu banco de currículos, dando prioridade a estes quando da contratação de funcionários fixos, quando possível, procuram absorver esta mão-de-obra após o período de natal e promoções (janeiro). Entretanto, a empresa só absorve a mão-de-obra temporária quando da existência de uma vaga ou quando da necessidade de um gerente sair de férias. Neste caso, o vendedor-assistente da loja ocupa o lugar do gerente e o temporário fica no lugar do funcionário fixo, apenas durante o período de férias do gerente.

Com relação à produtividade dos temporários, esta é medida da mesma forma que a dos fixos, ou seja, através dos três índices anteriormente citados.

#### **4.1.2.3 Diferenças no Gerenciamento de Fixos e Temporários**

As práticas de gerenciamento utilizadas para temporários e fixos são praticamente equivalentes. Destaca-se que, conforme já ressaltado, houve divergências entre informações obtidas com a área de recursos humanos e o pessoal da área de vendas com relação à remuneração dos vendedores temporários. Enquanto a pessoa de recursos humanos entrevistada, afirma que a comissão dos vendedores temporários é menor do que a dos fixos, o pessoal de vendas afirma que esta é a mesma; ficando a dúvida quanto a esta questão. Quanto ao salário dos temporários contratados para as atividades de apoio nas lojas, este é menor do que o de caixas e estoquistas das lojas.

Além disso, aos temporários não é permitido que trabalhem aos domingos nem que façam hora-extra, pois estas horas a mais não poderão ser compensadas posteriormente com folgas, através do esquema de banco de horas utilizado com os fixos.

Por fim, destaca-se que os eventos esporádicos que ocorrem durante o ano como forma de motivar os funcionários, não ocorrem na época de fim de ano, fazendo com que não sejam então, utilizados com os temporários.

#### **4.1.3 Aspectos Motivacionais**

De acordo com o supervisor regional e a gerente de loja entrevistados, os funcionários temporários podem ser divididos em três categorias: (i) a primeira, é composta por pessoas que já possuem experiência com vendas e que entram na loja, cheias de disposição para vender e ganhar um dinheiro extra para o final do ano; estas pessoas, segundo os entrevistados, puxam a venda da loja, mas também só estão preocupados com a venda, deixando as outras atividades da loja um pouco de lado; (ii) a segunda, é composta por pessoas que querem ser efetivadas pela empresa e que por isso, possuem um desempenho bom e se mostram preocupadas com todas as atividades a serem desempenhadas na loja e não apenas a venda (arrumação, reposição e etc.), além de estarem preocupadas em se integrar à equipe e em tratar bem o cliente; (iii) Por fim, existe um grupo formado por pessoas indicadas por alguém de dentro da empresa. Em geral, são pessoas que não possuem nenhuma experiência com vendas, os chamados “filhinhos de papai” que, apesar de passarem pelo mesmo treinamento que os outros candidatos, não agüentam o ritmo e, na maioria das vezes, “não levam jeito para a coisa”.

Segundo os entrevistados, o perfil ideal seria o segundo, ou seja, o de pessoas que têm o objetivo de ficar na empresa, pois se mostram muito mais comprometidos com o trabalho que estão realizando mas, destacam que em geral, é muito difícil para a empresa diferenciar o perfil adequado no momento da contratação, pois o candidato se mostra de uma forma durante o processo de seleção e de outra, durante o dia a dia de trabalho.

Desta forma, destacam que o desempenho, o comprometimento e o nível de atendimento dos temporários dependerão de em qual dos perfis acima eles estiverem encaixados. Porém, acreditam que, independentemente do perfil, os funcionários temporários se mostram mais inseguros no momento da realização da venda, pela menor intimidade com as normas da loja e da empresa, com as especificações do produto, com os procedimentos operacionais e etc..

Entretanto, de acordo com a pessoa de recursos humanos entrevistada, o desempenho e a produtividade dos seus funcionários temporários é a mesma que a dos seus funcionários fixos. Isto porque, afirma que além de estes funcionários terem o mesmo tratamento de um fixo (tanto no processo de contratação e treinamento, quanto no dia a dia da loja), estes entram na loja bastante motivados para vender e atingir o seu objetivo de 'ganhar um extra' no final do ano.

Destaca-se também que, de acordo com os entrevistados, a presença de temporários na loja não é vista pelos funcionários fixos como positiva, pelo fato de os fixos acreditarem que a contratação de funcionários extras não é necessária. O posicionamento dos funcionários fixos é de que eles seriam capazes de dobrar sua carga horária de trabalho, suprimindo a necessidade de mão-de-obra nas épocas de alta demanda, sem que fosse preciso contratar temporários. Porém, segundo a pessoa de recursos humanos entrevistada e, conforme já mencionado, isto não é permitido por lei (um funcionário só pode ficar no máximo 44hs semanais trabalhando na loja) e não acredita que isto seria viável (dobrar a carga horária de trabalho seria muito cansativo, reduzindo o rendimento dos vendedores). Assim, sem que possam dobrar sua carga horária de trabalho, os vendedores fixos acabam concordando que ajuda é necessária para que consigam suprir o aumento de demanda.

Apesar desta situação, gerente de loja, supervisor regional e a pessoa de recursos humanos entrevistados, ressaltam não haver conflitos internos na loja entre temporários e fixos, pois acreditam que a motivação de ambos os funcionários está em vender. Além disso, de acordo com o supervisor regional, os próprios vendedores acabam "excluindo" do grupo a pessoa "criadora de caso".

#### 4.1.4 Reflexos na Prestação do Serviço Final

De acordo com a pessoa de recursos humanos entrevistada, os problemas enfrentados durante as épocas de pico de demanda não se devem a presença de temporários nas lojas e sim, ao grande e atípico volume de vendas. Assim, a entrevistada acredita não existir nenhuma diferença no serviço prestado por temporários e por fixos mas, acredita que em épocas de evento como o natal, *“você nunca vai conseguir atender um cliente como você atende durante o ano”*.

Além disso, afirma que o gerente de loja fica atento para a ocorrência de algum ‘deslize’ por parte de um temporário, logo chamando a atenção e resolvendo o problema. Mesmo estes casos, a entrevistada afirma serem raros.

Porém, o supervisor regional e a gerente de loja, acreditam que a prestação do serviço final pode ficar comprometida pelo fato de que nesta época torna-se impossível controlar e “fiscalizar” todos os vendedores dentro da loja. De acordo com os entrevistados, é um risco que se corre, pois a imagem da empresa construída com tanto esforço, pode ficar abalada em um dia, ou mesmo, em um atendimento desapropriado. Assim, afirmam que ficam sempre atentos e que os vendedores fixos também ajudam muito nesta tarefa de auxiliar os temporários.

Quanto às reclamações de clientes, estas, em geral, podem ser ouvidas no dia a dia das lojas e através de um ‘fale conosco’ que a empresa possui. Segundo a pessoa de recursos humanos entrevistada, mesmo na época em que temporários integram o quadro de pessoal da empresa, estes canais são mais utilizados para elogios do que para críticas. Além disso, mesmo as críticas ou reclamações feitas, segundo a entrevistada, não aumentam nas épocas de eventos.

Porém, segundo o supervisor regional e a gerente de loja, na época do natal estas reclamações aumentam, pois o cliente antigo que está acostumado com um atendimento bastante diferenciado, com atenção dedicada, fica insatisfeito com o “tumulto” que se forma dentro das lojas, característico da época de natal. Assim, segundo os entrevistados, as maiores



reclamações nesta época de natal refere-se a insatisfações com relação ao atendimento.

Além do maior volume de pessoas que se forma dentro da loja, segundo o supervisor regional e a gerente de loja, acontecem alguns erros operacionais que deixam os clientes insatisfeitos. Como exemplo pode-se citar erros de registro de mercadorias devido a alguma falta de atenção dos operadores de caixa e erros de embalagem (ex: alarme não retirado da roupa; embalagens trocadas, embalagens entregues aos clientes errados; e, mercadorias embaladas mesmo quando da desistência de compra por parte do cliente).

Na tentativa de amenizar estas situações a empresa faz uma campanha na época próxima ao natal incentivando seus principais clientes a antecipar as suas compras (evento “antecipe as suas compras”), mandando-lhes catálogos e deixando mercadoria disponível em loja antecipadamente para que possam efetuar as compras (coleção é lançada antecipadamente e ao cliente é dada a facilidade de dividir as suas compras em até seis vezes).

Segundo o supervisor regional e a gerente de loja, a contratação de vendedores temporários é fundamental para suprir a demanda da época do natal. Isto porque acreditam que os funcionários fixos sozinhos não teriam como dar conta do volume de vendas desta época, pois além de não agüentarem o ritmo, o atendimento ficaria prejudicado (o cliente da Empresa ‘A’ quer dedicação exclusiva no momento do atendimento).

Os entrevistados ressaltam que o ideal seria que os funcionários temporários (tanto vendedores quanto estoquistas, empacotadores e caixas) passassem por um processo de recrutamento e seleção mais longo e mais eficaz de forma que os perfis de temporários anteriormente citados pudessem ser percebidos e diferenciados. Porém, acreditam que isto é dificultado pelo maior investimento que requer e pela provável falta de disponibilidade dos temporários de se submeterem a um processo mais longo.

## **4.2 EMPRESA 'B'**

### **4.2.1 Histórico e Informações Gerais**

A Empresa 'B,' criada em 1982, é uma empresa varejista de moda totalmente voltada para o público infantil. Em 1991 a empresa começou a trabalhar com franquias e hoje (época do estudo: Julho de 2003), segundo a pessoa de recursos humanos entrevistada, possui sete lojas próprias e vinte e duas franquias nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Bahia, Pernambuco, Paraíba e Espírito Santo; entretanto 70% das suas lojas estão concentradas no estado do Rio de Janeiro. Além disso, a empresa possui um escritório que gerencia todas as lojas e hoje (época do estudo: Julho de 2003), conta com 350 funcionários (inclui franquias), sendo que apenas 50 deles trabalham no escritório.

O gerenciamento das lojas, por sua vez, é feito por dois supervisores de franquias e um supervisor para as suas lojas próprias, além dos franqueados e gerentes de cada uma delas. A estrutura das lojas depende do seu porte, desta forma, as lojas que possuem faturamento mensal inferior a R\$50.000,00, contam com um gerente e, em média, cinco vendedores e, as lojas com faturamento maior do que este, contam com um gerente, doze vendedores, dois caixas e um estoquista, considerando-se todos os turnos de trabalho. Os vendedores da Empresa 'B' trabalham seis horas diárias e estão divididos em dois turnos de trabalho nas lojas menores (10hs às 16hs e 16hs às 22hs) e em três turnos nas lojas maiores (10hs às 16hs, 14hs às 20hs e 16hs às 22hs), havendo nestas últimas algumas sobreposições de horário para que haja um maior número de vendedores nos horários de maior movimento.

Destaca-se também que, apesar de realizar todo o processo de desenvolvimento das suas roupas, a Empresa 'B' não as confecciona. Os modelos são desenhados na empresa, tecidos e bordados são definidos e aviamentos (botões, etiquetas e etc.) fornecidos para que pequenas confecções as façam. Após estas terem sido aprovadas, elas são entregues diretamente às lojas (quatro a cinco entregas por mês), não havendo nenhum estoque regulador fora das lojas que centralize esta operação. As vendas são feitas apenas através das suas lojas, mas a empresa já está com planos para, a partir dos próximos meses, começar a vender através da internet.

Prezando pela venda de produtos com qualidade e conforto e a preços competitivos, a Empresa 'B' tem um faturamento por loja que vai de R\$480.000,00 /ano a R\$1.800.000,00 /ano. Além disso, destaca-se que a empresa é voltada para um público de classe média, vendendo roupas e acessórios para crianças de quatro meses a dez anos de idade. Sua missão é assim descrita:

*“Criar produto do vestuário infantil com estilo e qualidade, que proporcionem prazer, conforto e liberdade para todos os momentos da criança.”*

Pelo fato de lidar com o público infantil há uma grande preocupação de que suas lojas estejam de acordo com 'o mundinho' das crianças e de que seus vendedores estejam preparados para lidar com este público. Desta forma, todas as lojas possuem televisão exibindo desenhos animados e uma mesa com brinquedos, além de café, chá e chocolate para serem servidos aos pais. Além disso, procuram estar sempre reformando as lojas de forma a mantê-las atualizadas e com um clima agradável.

Destaca-se também que, as lojas têm certa autonomia em oferecer serviços aos clientes que não estejam nos padrões formais da empresa, como por exemplo: fazer entregas em casa, atender a pedidos por telefone, etc.. Estes serviços são tratados como exceções feitas para que os clientes sejam sempre bem atendidos. Desta forma, estes 'serviços adicionais' variam de loja para loja e só são efetivamente prestados com a autorização prévia do gerente. Conforme mencionado por um dos entrevistados, *“O gerente é o dono da loja!”*.

Com relação aos seus vendedores, estes são considerados as pessoas mais importantes da loja, pois, segundo a pessoa responsável pelo departamento de recursos humanos, *“... é o vendedor que tem o contato com o público e é ele que ouve a necessidade do cliente...”*. E, de acordo com a gerente de loja entrevistada, *“... sem os vendedores a loja não anda...”*.

Além disso, seus vendedores são responsáveis não apenas por vender a mercadoria, mas por vestir a criança e acompanhar o processo de venda desde o momento que o cliente entra na loja até o momento que este vai embora. A Empresa 'B' trabalha apenas com vendedores do sexo feminino por

acreditar que as mulheres possuem as características necessárias para lidar com este público.

Destaca-se que os picos de vendas da Empresa 'B' e a sua conseqüente contratação de funcionários temporários acontecem nas épocas de natal, quando as suas vendas aumentam de 50% (valor fornecido pela pessoa responsável pelo departamento de recursos humanos) a 70% (valor fornecido pela gerente de loja) em relação ao mês anterior (novembro).

## **4.2.2 Gerenciamento Interno**

### **4.2.2.1 Gerenciamento de Funcionários Fixos**

#### **Recrutamento e Seleção**

O recrutamento da Empresa 'B' acontece através do preenchimento de fichas em lojas ou do recebimento de currículos pela internet. Estas fichas são então triadas e, as pessoas que se encaixarem no perfil que a empresa está buscando, passam por uma dinâmica de grupo, redação e uma prova de matemática, sendo cada uma destas etapas, uma etapa eliminatória.

Para ocupar o cargo de vendedor das suas lojas, a empresa busca mulheres que possuam o segundo grau completo como nível de escolaridade, que gostem e saibam trabalhar com gente, que saibam se expressar, que sejam atualizadas e bem informadas. Além disso, tentam contratar pessoas que morem perto do local de trabalho, pois além do menor custo relacionado ao seu transporte, a empresa acredita que esta é uma forma de garantir que o funcionário não chegue no trabalho já cansado. Além da proximidade de moradia com relação à loja para a qual está contratando, a empresa procura adaptar o perfil do candidato ao perfil da equipe desta loja, contratando, por exemplo, candidatos com o mesmo perfil de idade que o da equipe atual desta.

Destaca-se que a Empresa 'B' não exige que o candidato tenha experiência prévia na função e até prefere que não a tenha, pois acredita que 'vícios' de um outro trabalho são difíceis de serem esquecidos. Entretanto, no caso de o candidato possuir experiência prévia, a empresa procura pegar

referências a respeito da pessoa e analisar bem a sua carteira de trabalho para evitar problemas futuros.

Desta forma, a dinâmica de grupo tem o intuito de estar avaliando aspectos comportamentais do candidato para verificar se este realmente se encaixa no perfil procurado. Através da redação, a empresa avalia a letra, a concordância verbal e a capacidade de expressão da pessoa, já que a Empresa 'B' possui um postal de pós-venda no qual os vendedores devem escrever alguma mensagem para os clientes. Além disso, a redação sempre aborda temas bastante atuais, pois tem o intuito também, de verificar se o candidato é uma pessoa atualizada e bem informada que são características importantes para que possam lidar com um público de classe média. A prova de matemática por sua vez, é uma prova simples que tem o intuito de testar a capacidade do candidato de fazer operações simples de somar e dividir de cabeça, necessárias nas operações de pagamento da mercadoria.

Este processo de seleção acontece de quinze em quinze dias para que, da necessidade de contratação, a empresa já possua candidatos pré-selecionados que possam o mais rapidamente ocupar a vaga que esteja em aberto.

É importante ressaltar que a Empresa 'B' realiza o processo de recrutamento e seleção apenas das suas lojas próprias e de algumas franquias localizadas no estado do Rio de Janeiro. Não realiza portanto, o processo de recrutamento e seleção das suas franquias localizadas fora do estado e de algumas de dentro do estado, apenas quando por opção delas. Nestes casos, os próprios franqueados são os responsáveis por todo o processo e, possuem seus programas de recrutamento, seleção e treinamento próprios, cabendo a eles decidir se farão uso ou não dos procedimentos utilizados pelo escritório. Nestes casos, cabe à empresa avaliar se os processos de recrutamento, seleção e treinamento foram adequados, através do desempenho destas lojas.

Na loja franqueada onde foi realizada uma entrevista com a gerente e com uma vendedora, o processo de seleção é feito pela própria loja, mas esta utiliza os mesmos recursos utilizados pela matriz. Assim, vendedores são recrutados através de fichas e indicações de outros vendedores, passam por uma entrevista inicial, uma dinâmica de grupo (não havendo número suficiente de candidatos para a dinâmica, fazem uma segunda entrevista com o

candidato), fazem redação e prova de matemática. Porém, destaca-se que além de buscarem candidatos que atendam ao perfil da empresa, procuram candidatos com o perfil muito mais direcionado ao da equipe da sua loja.

### **Treinamento**

Por considerar os vendedores das lojas peças fundamentais no contato da empresa com o cliente, há mais de doze anos a empresa investe em treinamento e hoje (época do estudo: 2003), utiliza-se do treinamento do grupo Friedman<sup>7</sup>. Conforme afirmado por um dos entrevistados, “... *a gente treina, recicla...nenhum funcionário entra para a loja sem treinamento, sem saber o que é vender...*”

Como já mencionado, a empresa não tem a preocupação de contratar pessoas com experiência prévia na função, pois acredita que, se o candidato atender ao perfil procurado, a empresa conseguirá fazer dele um bom vendedor.

A empresa tem como um dos focos do seu treinamento o que chama de ‘os quatro verbos do comprar’: ABORDAR, SONDAR, DEMONSTRAR e FECHAR. Assim, procuram ensinar ao vendedor como abordar o cliente, como sonda-lo para saber o que ele quer, como demonstrar o produto e como fechar uma venda.

O treinamento acontece durante cinco dias, sendo realizado tanto em sala de aula (no próprio escritório) quanto *on the job*. Durante estes cinco dias o vendedor passa parte do seu dia em sala de aula, aprendendo toda a parte operacional da venda e aprendendo algumas técnicas de abordagem e realização da venda. Na outra parte do dia, o vendedor é levado para a loja para que lá possa observar e acompanhar tudo o que foi passado a ele na teoria e para que possa conhecer melhor o seu ambiente de trabalho e para que possa ir se familiarizando com os clientes (o novo vendedor deve aprender a forma como deve vestir a criança e a forma como lidar com esta) e com as mercadorias, com a forma como estas são arrumadas no estoque e com a forma como são expostas na loja. Em geral, são despendidas quatro horas em sala de aula e duas horas em loja.

---

<sup>7</sup> Grupo de consultoria e treinamento no varejo. Foi constituído no Brasil sob a forma de licenciamento do THE FRIEDMAN GROUP e detém os direitos exclusivos de utilização de todos os programas e materiais de apoio da empresa americana.

Após o período de treinamento o novo vendedor passa por um período de experiência de 60 dias, que pode se prolongar por mais 30 dias. Neste período tanto o vendedor quanto “a empresa” avaliam se houve adaptação do vendedor à empresa e, mais especificamente à loja, para que o contrato possa ser renovado como vendedor efetivo.

A empresa considera que o tempo que dispensa ao treinamento para os novos funcionários é apenas suficiente para que possa passar as informações básicas. Desta forma, acredita que o treinamento deve estar sempre acontecendo e que cabe ao gerente da loja, sob orientação da supervisão, fornecer as outras orientações que forem necessárias.

Para tanto, a empresa promove cursos e palestras duas vezes por mês além de enviar às lojas um informativo semanal com todas as informações, especificações e algumas dicas a respeito dos produtos que a loja estará recebendo na semana.

É importante ressaltar que existem algumas regras a serem seguidas que servem para auxiliar os vendedores no processo de venda (trocas, formas de pagamento, descontos e etc.), mas no caso da ocorrência de algum tipo de situação não prevista nestas normas, o gerente deve ser consultado para que decida como proceder.

Destaca-se que, em particular, a loja franqueada da qual funcionários participaram das entrevistas, não utiliza o treinamento do Grupo *Friedman*, utiliza uma apostila com técnicas de abordagem (adaptada do *Friedman*) e realiza os cinco dias de treinamento *on the job*, com ênfase em demonstrações do produto e simulações de situações de venda. Entretanto, estes cinco dias variam de acordo com a habilidade do novo funcionário, podendo ser reduzido se a gerente achar que a pessoa já está preparada para começar a vender.

### **Avaliação e Remuneração**

A avaliação dos vendedores da Empresa ‘B’ é feita através de três índices de produtividade controlados em um formulário padrão, chamado de Resumo de Desempenho Diário. Para isso, cada vendedor, a cada atendimento, deve anotar no seu formulário padrão as informações necessárias relacionadas à venda. Ao final do dia as informações devem ser repassadas ao

Resumo de Desempenho Diário para que, ao final de cada semana, sejam avaliadas pelos gerentes. Além disso, os mesmos índices são utilizados para a avaliação da loja como um todo.

Os três índices de desempenho são então os seguintes:

- Taxa de conversão: ( $n^{\circ}$  de vendas realizadas /  $n^{\circ}$  de atendimentos)

Este índice tem o intuito de medir a eficácia do atendimento. Porém, pelo fato de este índice ser controlado pelo próprio vendedor, a empresa entende que não há uma confiabilidade de 100% nos seus resultados.

- Itens por Venda: ( $N^{\circ}$  de itens / venda)

Este índice tem o intuito de medir a eficiência do atendimento, conhecendo-se o número médio de itens vendidos em cada venda realizada.

- Venda Média: ( $\$$  / venda)

Este índice mede o valor médio (em R\$) obtido por venda, ao final de cada dia.

Destaca-se que o desempenho dos vendedores é acompanhado pelos gerentes diariamente, porém uma avaliação formal é feita apenas uma vez por semana (toda segunda ou terça-feira). Para isso, ao final da semana cada vendedor faz uma média dos seus índices registrados no seu Resumo de Desempenho Diário. De posse deste valor e da média da semana dos índices da loja, o gerente conversa com cada um dos vendedores separadamente, para que assim possa dar-lhe o *feedback* do seu desempenho. É importante ressaltar que, a fim de evitar a competitividade, não há comparação de desempenho entre vendedores; cada vendedor tem seu desempenho comparado com o desempenho médio da loja.

Destaca-se que metas de venda são estipuladas semanalmente para que os vendedores possam ter um parâmetro a ser seguido. Assim, é estipulada a faixa percentual a ser atingida para a taxa de conversão ( $n^{\circ}$  de vendas realizadas /  $n^{\circ}$  de atendimentos), para o número médio de itens a ser vendido para cada cliente ( $N^{\circ}$  de itens / venda) e para o valor médio a ser obtido em cada uma das vendas ( $\$$  / venda).



Com relação à remuneração, esta acontece de duas formas: através de uma comissão variável de vendas e através de alguns benefícios oferecidos pela empresa.

A comissão paga mensalmente aos vendedores é calculada em forma de percentual sobre o montante vendido no mês (\$ /mês), porém este percentual varia de acordo com o desempenho de cada vendedor. Há, portanto, um percentual mínimo estipulado pela empresa que, independentemente de o vendedor ter atingido a sua meta de venda, este será aplicado ao montante por ele vendido para o cálculo da sua remuneração do mês em questão. Destaca-se que a empresa não permitiu que este percentual mínimo fosse divulgado.

No caso de o vendedor atingir a sua meta de vendas, este percentual mínimo aumenta em 8,5%; no caso de o vendedor superar a sua meta em 15% (chamada de super meta), este percentual mínimo aumenta em 19,1%; e, no caso de o vendedor superar a sua meta em 25% (chamada de mega meta), este percentual mínimo aumenta em 23,4%.

Com relação aos benefícios oferecidos pela empresa, estes incluem àqueles garantidos por lei: 13<sup>o</sup> salário, férias, licença maternidade, etc., sempre com cálculo baseado na média dos últimos doze meses de salário recebido. Além disso, nos dias de trabalho aos domingos, a empresa paga o lanche dos funcionários. Acrescenta-se a isso o fato de que todos os funcionários têm o direito de comprar mercadorias das lojas com 20% de desconto.

Como forma de motivar os vendedores, a Empresa 'B' promove o que chama de 'jogos motivacionais'. Estes jogos acontecem quando a empresa vê que há necessidade aumentar alguma das suas três estatísticas que medem a produtividade dos seus funcionários. Nestes casos, estipula-se uma meta a ser atingida no prazo de uma semana e, no caso de ser atingida, alguns prêmios são oferecidos a vendedores e gerentes, tais como: ingressos para o cinema, jantar pago em algum restaurante, pagamento de um corte de cabelo ou mesmo, pagamentos em dinheiro.

Destaca-se, portanto, que estes jogos irão variar de acordo com a necessidade de melhoria de desempenho de cada uma das lojas e, também os prêmios, irão variar de acordo com os interesses dos funcionários e do porte da

loja em questão. Além disso, as lojas franqueadas têm a liberdade promoverem os jogos ou algum incentivo motivacional específico aos interesses da sua equipe, também premiando seus funcionários de acordo com os seus interesses.

É importante ressaltar que, conforme anteriormente mencionado, a autonomia não é usada como uma forma de motivar os vendedores. As decisões e /ou atitudes a serem tomadas por estes, quando não estiverem mencionadas nas regras e procedimentos da empresa, devem ser consultadas ao gerente de loja para que decida como proceder. Isto evidencia o total controle que o gerente possui da sua loja (“o *gerente é o dono da loja*”) e a falta de *empowerment* dos seus vendedores. Porém este fato não parece influenciar na motivação dos vendedores já que a comunicação no interior da loja é freqüente e bastante estimulada.

### **Retenção e Produtividade**

Segundo a pessoa do departamento de recursos humanos entrevistada, a Empresa ‘B’ possui uma taxa de rotatividade de 20% /ano. Segundo esta, uma boa parte dos seus funcionários de loja trabalham há alguns anos na loja e, destaca-se que a maioria dos gerentes das lojas da Empresa ‘B’ é ex-vendedor ou mesmo, ex-funcionário temporário que já tenha trabalhado na empresa como funcionário extra na época de natal. De acordo com a entrevistada, isto se deve ao fato de a empresa ter um grande cuidado na hora de recrutar, selecionar e na hora de treinar o vendedor. “... o *vendedor na Empresa ‘B’ se sente valorizado...*”. Apesar disto, segundo a gerente de loja entrevistada, hoje (época do estudo: Julho de 2003), na sua loja, a vendedora mais antiga está há dois anos na loja.

Assim, mesmo não tendo uma rotatividade das mais altas, quando comparada com a rotatividade média do setor varejista, a Empresa ‘B’ tem que conviver com a rotatividade (característica do varejo) e por isso, possui uma periodicidade no seu programa de recrutamento e seleção. Porém, a retenção de funcionários, principalmente de vendedores, é de grande importância para que a empresa consiga garantir em suas lojas a presença de funcionários capacitados e com o *know-how* que é de grande importância para a manutenção do atendimento de qualidade da empresa.

A produtividade conforme já mencionado é medida por três índices através dos quais os vendedores são avaliados: taxa de conversão (nº de vendas realizadas / nº de atendimentos), itens por venda (Nº de itens / venda) e venda média (\$ / venda).

#### **4.2.2.2 Gerenciamento de Funcionários Temporários**

##### **Recrutamento e Seleção**

O processo de recrutamento e seleção tem início no mês de novembro e para isso, a empresa utiliza-se do seu banco de dados que já possui pessoas pré-selecionadas além das novas fichas preenchidas e entregues nas lojas ou enviadas pela internet. Destaca-se que a partir do final do mês de outubro, as lojas já começam a enviar uma grande quantidade de fichas para o escritório, pois nesta época, um maior número de pessoas (em geral universitários) se candidata a este tipo trabalho, como forma de ganhar um dinheiro extra na época de férias das universidades.

De posse das fichas, a empresa realiza o mesmo processo de seleção utilizado para a contratação de funcionários fixos, ou seja, realiza uma dinâmica de grupo, uma redação e uma prova de matemática.

Além de vendedores temporários, a empresa contrata também funcionários temporários para ocuparem as funções de auxiliar de caixa (para as lojas que possuem uma pessoa com função de caixa), de estoquista e de auxiliar de loja (cuida da arrumação e da organização das lojas maiores).

Os funcionários temporários são contratados então para trabalharem por um mês em um período de seis horas diárias. É importante destacar que a empresa em geral não contrata um grande número de funcionários temporários (aumentam seu efetivo de loja em, no máximo, 30%). Isto se deve ao fato de que, nesta época, a empresa permite que seus funcionários fixos dobrem sua carga horária de trabalho (normalmente começam a dobrar sua carga horária no início de dezembro), suprimindo assim, grande parte do seu pico de vendas.

Ressalta-se que em geral, os funcionários temporários são contratados por um mês (mais precisamente, 24 dias) sendo que, em alguns casos, este contrato é estendido por mais um mês para que as férias de alguns vendedores fixos sejam cobertas. Em outros casos (menos freqüentes), alguns são efetivados passando a fazer parte do quadro fixo de vendedores da loja.

### **Treinamento**

O treinamento dado aos funcionários temporários é igual àquele fornecido aos fixos quando contratados. Assim, funcionários temporários também são treinados tanto em sala de aula quanto *on the job* e, o mesmo conteúdo a eles é passado.

Destaca-se, portanto, que, segundo a responsável pelo departamento de recursos humanos, o tempo de duração do treinamento dos temporários é o dobro do oferecido aos fixos. São então dados cinco dias a mais de treinamento (totaliza dez dias), feitos integralmente dentro de loja e, onde a empresa procura passar aos vendedores, mais conhecimento a respeito dos produtos e dos clientes, antes de começarem a trabalhar efetivamente.

Com relação à loja franqueada na qual funcionários foram entrevistados, segundo a gerente da loja, o treinamento dado aos funcionários temporários é exatamente igual e com o mesmo tempo de duração do que é dado aos fixos. Apenas quando necessário este treinamento se estende por mais dois dias, completando sete dias de treinamento.

### **Avaliação e Remuneração**

A avaliação dos temporários é feita da mesma forma que a dos fixos, ou seja, estes também são avaliados através dos três índices de produtividade: taxa de conversão ( $n^{\circ}$  de vendas realizadas /  $n^{\circ}$  de atendimentos), itens por venda ( $N^{\circ}$  de itens / venda) e venda média ( $\$$  / venda).

Destaca-se, entretanto, que as metas estipuladas para os temporários são menores do que aquelas estipuladas para os fixos pelo fato de a empresa acreditar que temporários venderão menos, por não possuírem clientela e por conhecerem menos a loja e os produtos. Além disso, conforme já mencionado, os vendedores fixos, a partir do início de dezembro, começam a

trabalhar com carga horária dobrada e é por isso também, que a meta destes tem que ser maior do que a dos temporários.

A remuneração por sua vez, segundo a responsável pelo departamento de recursos humanos, é a mesma que a oferecida aos funcionários fixos, ou seja, os temporários recebem uma comissão de percentual variável sobre o montante vendido. Entretanto, de acordo com a gerente de loja entrevistada, os temporários recebem mediante uma comissão fixa, previamente estipulada, não tendo a possibilidade de ganhar super, nem mega metas (anteriormente explicadas).

Os benefícios oferecidos aos temporários também incluem àqueles garantidos por lei e a possibilidade de retirada de mercadoria da loja com 20% de desconto, com a condição apenas de terem que realizar as compras com pagamentos à vista.

Como forma de incentivo motivacional, a empresa também utiliza jogos motivacionais nesta época, sendo chamados de jogos de natal. Porém, de acordo com a empresa, apenas a partir do natal de 2002 que os temporários começaram a participar e, de uma maneira geral, não conseguiram ganhar nenhum tipo de premiação.

Na loja franqueada onde funcionários foram entrevistados, os prêmios de incentivo que acontecem durante o ano, não são dados nesta época de fim de ano em função do grande volume de vendas característico.

### **Retenção e Produtividade**

A Empresa 'B' tenta garantir a satisfação dos temporários fazendo com que a sua remuneração seja a mesma que a dos funcionários fixos. De acordo com a empresa, fica mais difícil obter outra forma de mantê-los satisfeitos pelo fato de estes funcionários não possuírem nenhum vínculo maior com a empresa, não esperarem mais desta e de o seu interesse, na maioria das vezes, ser o de apenas ganhar um dinheirinho extra no final do ano.

Apesar disto, conforme já mencionado, alguns funcionários temporários são efetivados e passam a fazer parte do quadro fixo da empresa. Porém, para que isto ocorra, é necessário que a empresa tenha a necessidade

de contratação no momento, que estes funcionários tenham tido um bom desempenho e que tenham disponibilidade e interesse para tanto.

A produtividade dos temporários é medida da mesma forma que a produtividade dos fixos, ou seja, baseada nos três índices já mencionados.

#### **4.2.2.3 Diferenças no Gerenciamento de Fixos e Temporários**

As práticas de gerenciamento utilizadas para temporários são praticamente equivalentes às utilizadas para os fixos. Destaca-se que as diferenças se encontram: no tempo de treinamento dado aos temporários, que, no caso dos treinamentos feitos pela matriz, é o dobro do que é dado aos fixos; nas metas a serem cumpridas, sendo as dos temporários, menores; e, na sua remuneração que, apesar de a gerente de recursos humanos dizer que é igual a dos fixos, segundo a gerente da loja franqueada entrevistada, os temporários possuem o mesmo percentual de comissão fixa dos fixos, mas não têm o direito a ganhar nem super nem mega meta.

Além disso, aos temporários não é permitido fazer hora-extra (para evitar problemas legais), fazendo com que os fixos tenham a possibilidade de vender mais e obter maior comissão.

Ressalta-se, entretanto, que pelo fato de alguns dos franqueados terem liberdade na utilização das práticas de recrutamento, seleção e treinamento no momento de contratar tanto temporários como fixos, cada uma dessas lojas teria que ser estudada separadamente para se saber se as práticas aplicadas aos fixos é igual àquelas aplicadas aos temporários. A isso, se incluem as práticas que têm influência nos aspectos motivacionais dos funcionários, como prêmios, jogos, etc., que ficam a cargo do gerente de quando e como devem ser realizadas.

#### **4.2.3 Aspectos Motivacionais**

De acordo com os entrevistados, temporários se candidatam ao emprego com interesses específicos. A vendedora entrevistada afirma que aqueles que entram para trabalhar como temporários, mas com uma esperança

de serem contratados para o quadro fixo de funcionários no final do contrato, “*correm mais atrás, têm maior força de vontade*”. Porém, segundo a pessoa de recursos humanos entrevistada, estes se sentem um pouco desmotivados ao saber que existe a possibilidade de não serem aproveitados.

Por outro lado, existem aqueles, em sua maioria universitários, que entram com um interesse específico de conseguir uma renda extra para o final do ano, sem ter o menor interesse de se envolver e de se comprometer com a empresa. Isto, segundo os entrevistados, varia de pessoa para pessoa e é o cuidado que deve ser tomado no momento da contratação.

Segundo a gerente de loja entrevistada, os temporários já entram com o “rótulo de: ‘você é extra!’”, sabem que é provável ficarem um mês e irem embora e isso os desmotiva um pouco, fazendo com que seja difícil conseguir destes o mesmo comprometimento dos fixos.

Entretanto, a empresa acredita que, apesar de mais inseguros e menos comprometidos com os resultados da loja e da empresa, estes funcionários são bastante motivados para a venda, pois afinal, estão ali para isso.

Mesmo assim, para motivar o desempenho dos temporários a empresa tem a preocupação de dar a estes uma meta menor a ser alcançada (algo que possam atingir), e de dar a estes os mesmos incentivos /premiações dadas a um funcionário fixo nesta época. O objetivo da empresa é o de que os temporários se sintam parte integrante da equipe de loja para que trabalhem como tal.

Com relação ao relacionamento entre fixos e temporários, destaca-se que, de acordo com a responsável pelo departamento de recursos humanos, conflitos entre vendedores fixos e vendedores temporários não acontecem com frequência pelo fato de a empresa não contratar temporários em excesso. A empresa contrata apenas um número necessário para suprir a demanda excedente da época do natal, demanda esta que, segundo a pessoa responsável pelo departamento de recursos humanos e, segundo uma gerente de loja, não conseguiria ser atendida pelos fixos. Além disso, a empresa dá a possibilidade aos seus funcionários fixos de dobrarem a sua carga horária diária de trabalho, deixando-os satisfeitos.

A existência de conflitos internos é vista pela pessoa de recursos humanos entrevistada, como ocorrência não vinculada à contratação de temporários e sim como conflitos eventuais normais que podem acontecer entre os próprios funcionários fixos. Além disso, destaca que não vê motivos para a ocorrência de conflitos, pois acredita que além de não criar um ambiente propício a isso (poucos extras contratados e fixos podendo fazer hora extra), seus funcionários fixos sabem que têm capacitação e conhecimento para vender muito mais do que os temporários.

Porém, apesar disto, de acordo com as pessoas de loja entrevistadas, os vendedores fixos, em geral, se sentem incomodados e ameaçados com a presença dos funcionários temporários, pois acreditam que estes estarão 'roubando' vendas ou mesmo o emprego que seriam dos fixos. De acordo com uma vendedora, a loja fica muito cheia de vendedores, pois além dos temporários contratados, os fixos dobram sua carga horária de trabalho. Além disso, os vendedores fixos acreditam que conseguiriam atender a todos os clientes e acreditam que pelo fato de o temporário estar iniciando, em geral possui um ritmo mais lento, atrapalhando o desempenho da loja como um todo. Assim, passam a olhá-los como 'concorrentes' criando certas barreiras para que se socializem. De acordo com a vendedora, o clima da loja muda com a presença de vendedores temporários e, segundo esta, para que o temporário se integre a equipe, dependerá muito de como a pessoa se comportará (varia de pessoa para pessoa).

Como já mencionado, a presença de vendedores temporários nas lojas muitas vezes, segundo a vendedora entrevistada, é vista como uma ameaça ao emprego dos funcionários fixos. Com relação a isso, a vendedora entrevistada afirmou que: "chega natal você consegue uma extra que tenha um desempenho maravilhoso... acabam aproveitando as extras para substituir alguns fixos nessa época".



#### **4.2.4 Reflexos na Prestação do Serviço Final**

*"... você leva 20 anos para construir um nome e em cinco minutos você pode destruí-lo..."*

(frase dita pela pessoa responsável pelo departamento de recursos humanos)



Para que não haja problemas com relação ao serviço prestado aos seus clientes, a empresa tem um enorme cuidado na escolha e no treinamento dos temporários. Além disso, por considerarem que os temporários possam ser 'um grande perigo' por saberem que ficarão apenas um mês e irão embora, segundo a responsável pelo departamento de recursos humanos, estes são bastante 'vigiados' dentro da loja. Assim, a qualquer deslize que cometam, podem ser alertados e, se for o caso, substituídos rapidamente.

Segundo a responsável pelo departamento de recursos humanos, a produtividade dos funcionários temporários é em geral menor do que a dos fixos e, com frequência, não conseguem nem atingir a meta estipulada, ficando aquém da esperada. Um menor índice de vendas já é esperado pela empresa e, segundo esta, pelos próprios temporários. Em geral, a empresa não espera que estes funcionários façam vendas enormes ou que agreguem às vendas realizadas, ou seja, que consigam vender algo a mais do que foi demandado pelo cliente.

A empresa acredita que os que conseguem superar o desempenho esperado é porque se entrosaram com a equipe e porque gostaram e se identificaram com o trabalho. Segundo uma vendedora, apenas os que possuem 'dom natural' conseguem ter um bom desempenho logo no início. Estes, em geral, são os que são contratados posteriormente como fixos pela empresa. Segundo a gerente de uma das lojas, isto varia de acordo com a pessoa contratada e, muitas vezes, isto só é percebido depois que a pessoa começa a vender, ou seja, no dia a dia.

Entretanto, de acordo com a responsável pelo departamento de recursos humanos e a gerente de loja, o desempenho da loja como um todo não fica prejudicado pela presença dos temporários pois acreditam que se estes não fossem contratados, os funcionários fixos, mesmo dobrando a sua carga horária de trabalho, não conseguiriam dar conta do serviço e a empresa perderia vendas. Assim, a empresa encara a contratação de temporários como necessária nesta época, para que estes atendam aquelas vendas que os fixos não teriam condições de atender, não permitindo que um cliente que entre na loja deixe de ser atendido (segundo as entrevistadas, em lojas infantis é muito difícil fazer dois atendimentos simultaneamente, pois o vendedor tem que estar o tempo inteiro com a criança).

Entretanto, esta idéia não é compartilhada pela vendedora de loja entrevistada que acredita que os fixos seriam capazes suprir a demanda, e que ainda assim, teriam um desempenho mais elevado.

Para a pessoa de recursos humanos entrevistada, este menor desempenho dos temporários se deve ao fato de que, além de estes funcionários não possuírem clientela fixa e de muitas vezes estipularem metas pessoais a cumprir (determinam o valor que precisam no final do mês), o tempo é muito curto para que estes fiquem por dentro de todos os produtos e de toda a loja.

Destaca-se que um dos grandes problemas mencionados pela gerente de uma das lojas é o fato de algumas vezes os temporários não se mostrarem solícitos com o cliente (procurar a mercadoria em outras lojas, indicar outro local para o cliente fazer a compra de algo que a Empresa 'B' não venda, etc.), procurando ser diretos, faltando um pouco de pró-atividade e efetuando a venda o mais rápido possível.

A responsável por recursos humanos afirma que, pelo fato de trabalharem com seres humanos, erros de contratação podem ser cometidos, mas que, no caso de ser percebido um mau desempenho constante de algum temporário este é rapidamente dispensado e substituído. Desta forma, nesta época a responsabilidade dos gerentes fica maior, pois estes devem se certificar que o cliente não perceba diferenças entre o atendimento de um temporário e de um vendedor fixo.

Em relação a possíveis erros cometidos nas operações de vendas, no momento de embalar mercadorias e etc., os entrevistados acreditam que os erros cometidos por temporários são os mesmos daqueles cometidos pelos fixos e que nas épocas de pico, todos dentro da loja se ajudam para evitar este tipo de coisa (inclui gerente e caixas). Segundo a vendedora de loja, os temporários passam pelo mesmo treinamento dos fixos e por isso, não apresentam maiores dificuldades.

Já com relação às reclamações de clientes, segundo as pessoas entrevistadas, em geral, o índice de reclamações é muito baixo e permanece o mesmo nas épocas de pico de demanda. Segundo a gerente de uma das lojas,

as pessoas não têm o hábito de reclamar e, nestas épocas (de pico) elas já entram nas lojas preparadas por saberem que é uma época atípica.

De acordo com a gerente de loja e a pessoa de recursos humanos entrevistadas, o maior problema enfrentado com relação aos temporários é a falta de tempo para a sua preparação. A empresa acredita que, se houvesse mais tempo para que pudesse passar mais informações aos temporários, para que estes pudessem entender a real importância para a empresa dos 'quatro verbos do comprar' (ABORDAR, SONDAR, DEMONSTRAR e FECHAR), aprendendo o jeito característico de atender da loja, o jeito de tratar a criança e para que pudessem entender o real significado do cliente para a empresa, a produtividade e o desempenho destes funcionários poderiam ser bastante melhorados.

Porém, a gerente de loja acredita ser inviável dar aos temporários um treinamento por muito mais tempo, pois além de ser custoso para a empresa, é difícil obter a motivação destes funcionários para que despendam muito tempo com treinamento, sem que estejam sendo remunerados.

A gerente de loja acredita que mesmo com o treinamento de dez dias (o dobro do fornecido aos fixos), um mês de trabalho é muito pouco para fazer uma pessoa crescer e ter real conhecimento da loja e da empresa, ou seja, para conseguir qualificá-la. Em seu depoimento, a vendedora entrevistada colocou que acredita que apenas após o quinto mês de trabalho conseguiu se aperfeiçoar e melhorar o seu desempenho. Isto, segundo a mesma, varia de pessoa para pessoa, pois 'cada um tem seu tempo', mas afirma que em um mês torna-se muito difícil obter um vendedor com alto desempenho, pois pelo fato de trabalharem com crianças, de terem que lidar com elas e vesti-las, aponta que, "*ou você tem um dom natural, ou você tem que trabalhar muito isso*". Além disso, segundo um dos entrevistados, os temporários ficam muito pouco tempo na empresa fazendo com que não tenham tempo, nem motivação para fazer uso do *feedback* que recebem e possam melhorar o seu desempenho.

Apesar disto, de acordo com a gerente de loja, os temporários são vistos como peças indispensáveis nas épocas de natal, pois afirma que seus funcionários fixos não conseguiriam atender três ou quatro clientes ao mesmo tempo, dando a todos a atenção necessária característica do serviço prestado

pela empresa. Assim, de acordo com a entrevistada, os temporários são contratados justamente para atender a estas pessoas.

### **4.3 EMPRESA 'C'**

É importante ressaltar que para o presente trabalho, o estudo de casos terá como foco uma “empresa coligada” à Empresa ‘C’, criada no Rio de Janeiro em 2000, que será denominada Empresa ‘C-Rio’. Em verdade, a Empresa ‘C’ começou suas atividades no ramo varejista no Rio de Janeiro em 1998, mas em 2000, as atividades no Rio de Janeiro passaram a ter uma nova razão social (Empresa ‘C-Rio’) e a atuar de forma mais independente da matriz. Destaca-se que mesmo com o grande crescimento da Empresa ‘C-Rio’ nos anos seguintes, esta continuou a trabalhar com uma estrutura bastante enxuta.

Destaca-se, entretanto, que hoje (época do estudo: Julho de 2003) a empresa está passando por grandes processos de mudança e a idéia é a de que até o final do ano de 2003, a Empresa ‘C-Rio’ volte a possuir a mesma razão social da matriz, enxugando ainda mais a sua estrutura administrativa no estado.

Porém, pelo fato de até o momento da realização do estudo, a Empresa ‘C-Rio’ ainda ter seus processos de gerenciamento de recursos humanos e atividades operacionais desvinculados da matriz, será nesta que o presente estudo se baseará.

#### **4.3.1 Histórico e Informações Gerais**

A Empresa ‘C’, criada em 1945 no sul do Brasil, trabalha com a produção e venda de calçados e acessórios em geral (cintos, bolsas, etc.) e tem como público-alvo, mulheres e homens das classes B e C, a partir dos 25 anos de idade. Sua missão é assim descrita:

*“Proporcionar conforto e prazer às pessoas que querem andar na moda, sendo uma empresa forte, ética e dinâmica, com resultado para os seus sócios, funcionários e comunidade.”*

A empresa, além de trabalhar na ponta da cadeia atuando no comércio varejista, atua nas áreas industriais, de criação de gado e agricultura.

As atividades agropecuárias da empresa comportam a criação de gado de raça para a comercialização de carne e couro, além do plantio de soja e milho e, têm como objetivo principal, dar sustentação à sua cadeia produtiva.

Na parte industrial, com unidades produtivas no Rio Grande do Sul, no Ceará e na Bahia, a empresa tem capacidade produtiva de 50.000 pares de calçado por dia, produzindo calçados femininos e esportivos de marca própria (possui duas marcas próprias). Além disso, possui curtume próprio com capacidade de produção de 10.000 m<sup>2</sup> de couro /dia, para o fornecimento do couro necessário às suas indústrias.

É importante ressaltar que, na década de 70, a Empresa 'C' expandiu as vendas das suas indústrias para o mercado internacional e hoje (época do estudo: Julho de 2003), atende aos mercados dos EUA, da Europa, da Ásia e da América Latina, sendo 60% das suas mercadorias destinadas ao exterior.

Atualmente a empresa administra 79 lojas de calçados nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Rio de Janeiro, sendo 68 próprias e 11 franqueadas. Estas lojas comercializam calçados e acessórios de diversas marcas e modelos e, são conhecidas por três nomes diferentes, de acordo com o tipo de calçado que vende e o público a que atende: (i) Loja Tipo I: vende artigos para o público feminino e masculino; (ii) Loja Tipo II: vende artigos esportivos; (iii) Loja Tipo III: destina-se à família vendendo artigos femininos, masculinos e infantis. Além disso, conta com 9.000 funcionários diretos e 1.100 prestadores de serviço externo.

A Empresa 'C-Rio' por sua vez, é uma empresa varejista, criada em 2000 quando já possuía doze lojas e mudou a sua razão social, tornando-se independente administrativamente da Empresa 'C'. As operações da empresa no Rio de Janeiro, na verdade, já haviam mudado de razão social duas outras vezes, por motivos diferentes e com vínculos administrativos com a matriz cada vez menores.

Destaca-se que quando a Empresa 'C' expandiu suas operações para o Rio de Janeiro, abrindo quatro lojas, foi criada uma área de compras a

qual fazia os pedidos que eram entregues diretamente às lojas. Além disso, contratavam o serviço de uma empresa terceirizada para a contratação e treinamento de pessoal do Rio de Janeiro. Entretanto, quando em 2000 foi criada a Empresa 'C-Rio', uma maior, porém enxuta, estrutura administrativa foi sendo criada e toda parte de recrutamento, seleção e treinamento passou a ser feita pela própria Empresa 'C-Rio'. Assim, a empresa no Rio de Janeiro passou a ter uma estrutura administrativa separada da Empresa 'C' mas continuou com um quadro enxuto de pessoal, terceirizando atividades como marketing, quando não fosse possível absorver o *know-how* ou a estrutura da matriz.

Na época de realização do estudo (ano de 2003), a Empresa 'C-Rio' tinha um faturamento mensal médio de R\$2 milhões, (fechou 2002 com um faturamento de R\$25 milhões) e possuía um escritório e um centro de distribuição localizados no mesmo prédio, com seu quadro de pessoal já enxuto mas ainda em processo de redução. Esta redução se devia ao planejamento ainda para o ano de 2003 de que a Empresa 'C-Rio' voltasse a ter a mesma razão social da Empresa 'C', tendo a sua administração de volta ao controle no sul do país. É importante destacar, entretanto, que apesar de voltar a possuir a mesma razão social da Empresa 'C', a Empresa 'C-Rio' continuará a realizar seu processo recrutamento, seleção e treinamento de pessoal e seus processos de compras e distribuição de mercadoria, com um quadro de pessoal bastante enxuto, com alguns funcionários tendo que acumular determinadas funções.

Além disso, a Empresa 'C-Rio' possuía na época do estudo (Julho de 2003) 13 lojas (todas próprias), contando com 223 pessoas trabalhando em loja e vinte e uma pessoas trabalhando no escritório e no centro de distribuição (inclui administração, compras, contabilidade, departamento pessoal, CPD, supervisão de loja e distribuição), número este que estava sendo reduzido, conforme já mencionado, passando de vinte e uma para doze pessoas já que a administração central voltará a ser realizada no sul do país.

A estrutura de loja é formada por um gerente, em média 11 vendedores (nas 13 lojas têm um total de 150 vendedores, sendo o número de vendedores dependente do porte da loja – há lojas com 5 vendedores e lojas com 16), de dois a três operadores de caixa dos níveis I, II, III ou IV, de acordo com o seu desempenho na atividade (salário aumenta proporcionalmente), sendo o nível IV um cargo de coordenador que faz papel de suplente do

gerente quando este não está na loja; e, no caso de algumas lojas (em geral, lojas de maior porte), um estoquista, além de *trainees* que futuramente assumirão a posição de gerente. Além disso, a Empresa 'C-Rio' possui a figura do supervisor regional, responsável por todas as treze lojas do Rio de Janeiro.

Os vendedores possuem uma jornada de trabalho de oito horas diárias de segunda a sábado (algumas lojas abrem também aos domingos) havendo, portanto, nas lojas da Empresa 'C-Rio', dois turnos de trabalho, cada um deles com um número médio de cinco /seis vendedores variando de acordo com o porte da loja, conforme já mencionado.

As lojas da Empresa 'C-Rio' seguem os mesmos padrões de formato das lojas da Empresa 'C' mas, possuem autonomia para a escolha e disposição das mercadorias na loja. No Rio o público-alvo também é composto por homens e mulheres das classes B e C, acima dos 25 anos não focando, entretanto, as crianças.

A Empresa 'C-Rio' não vende apenas mercadorias produzidas na indústria da Empresa 'C' e, em geral, não possui sortimento 100% igual em todas as suas lojas. Isto se deve ao fato de que, apesar de buscar uniformidade de sortimento de mercadorias, procura adaptar-se ao perfil do cliente da área de localização de cada loja vendendo então, por vezes, alguns produtos diferenciados em apenas algumas ou até mesmo em uma única loja.

As suas lojas prezam um bom serviço de atendimento, porém, o vendedor não precisa ficar dedicado a apenas um cliente, podendo atender a mais de um por vez. A sua função acaba no momento de efetuar o pagamento, quando o cliente é repassado ao caixa.

Apesar de as lojas não oferecem nenhum serviço adicional a venda, segundo os entrevistados, por prezar pela satisfação do cliente, abrem exceções quando necessárias (ex: entregas em casa). Além disso, a empresa acredita que seus vendedores, conforme dito por um dos entrevistados, "*são as pessoas mais importantes da empresa*".

É importante ressaltar que a época considerada de pico pela empresa, é a época de natal, quando as suas vendas chegam a dobrar (se comparadas ao mês de novembro) fazendo com que seja necessária a contratação de funcionários temporários.

## **4.3.2 Gerenciamento Interno**

### **4.3.2.1 Gerenciamento de Funcionários Fixos**

#### **Recrutamento e Seleção**

O recrutamento e a seleção dos funcionários da Empresa 'C-Rio' eram feitos, na época de realização do estudo (Julho de 2003), por uma pessoa do departamento pessoal, mas ainda no ano de 2003, passariam a ser feitos pelo supervisor regional de vendas, responsável pela supervisão das 13 lojas do Rio de Janeiro.

O perfil procurado para os futuros funcionários das lojas é o de pessoas de até 30 anos, com segundo grau completo, que tenham objetivo de se fixar no emprego e na empresa, que tenham, preferencialmente, experiência-prévia com vendas, que gostem de trabalhar com pessoas e que tenham vontade de ganhar dinheiro. Vale destacar que a empresa procura manter nas suas lojas um equilíbrio entre o número de homens e mulheres, tendo portanto este cuidado no momento da seleção dos candidatos.

O recrutamento é realizado quando da necessidade de contratação e é feito através de anúncios nos jornais, por meio de currículos deixados nas lojas (90% dos casos) ou enviados ao escritório, e através de fichas preenchidas na internet.

Com relação aos currículos deixados nas lojas, os próprios gerentes são orientados a fazer uma pré-triagem, mediante uma conversa com o candidato na própria loja, antes de enviá-los ao escritório. De posse das fichas e currículos a pessoa do departamento de pessoal faz uma triagem daqueles que aparentemente se encaixam no perfil almejado e procura identificar pessoas que morem próximo ao local de trabalho (local onde está sendo disponibilizada a vaga) para obter redução no custo do vale transporte.

Os candidatos são então chamados ao escritório para fazer uma entrevista com a pessoa responsável pelo recrutamento (no caso, a pessoa do departamento pessoal) e, se aprovados, são entrevistados pelo gerente da loja recrutante para que este tome a decisão final.



Destaca-se que durante as entrevistas são passadas aos candidatos as atividades que irão desempenhar dentro da loja, uma vez que, no caso dos vendedores, por exemplo, estes são também responsáveis pela limpeza e organização da loja (inclusive de banheiros e vitrines), pelo recebimento de mercadorias e organização destas no estoque, além da venda propriamente dita. Ressalta-se que, entretanto, as atividades de registro e a embalagem das mercadorias são funções dos operadores de caixa.

### **Treinamento**

O processo de treinamento da Empresa 'C-Rio' é feito tanto *on the job* quanto em "sala de aula". O novo vendedor fica inicialmente seis dias no interior da loja para que possa ter conhecimento de toda a sua parte operacional, destacando-se o conhecimento e organização de estoque e as operações de caixa, além do procedimento de vendas propriamente dito. Assim, passa quatro dias dentro do estoque e dois dias no salão da loja. Ressalta-se entretanto, que este tempo de treinamento *on the job* poderá ser reduzido caso o funcionário contratado já possua experiência prévia em vendas.

Após este treinamento *on the job*, os novos funcionários passam dois dias no escritório onde a eles são passados conhecimentos mais específicos a respeito do produto e algumas técnicas de venda. Além disso, são passados o manual de normas e procedimentos da empresa e o programa de qualidade de atendimento, ambos desenvolvidos pelo Grupo *Friedman*.

Destaca-se, portanto, que a empresa 'C-Rio' possui manuais que servem de guia para as atitudes e comportamentos dos vendedores e as decisões não consideradas nos manuais devem ser tomadas pelos gerentes de loja, cabendo aos vendedores sempre consultá-los.

Segunda a Empresa 'C-Rio' após este treinamento de oito dias, o vendedor começa a trabalhar em loja e, recebe treinamento em forma de orientações diárias do gerente. Além disso, anualmente fazem um programa de reciclagem onde abordam diferentes temas de aspectos comportamentais e motivacionais.

É importante ressaltar também, que no caso de novos funcionários contratados para as funções de estoquista e caixa, não há um treinamento

prévio, estes aprendem suas atividades, auxiliados por outros funcionários, no dia a dia da loja.

### **Avaliação e Remuneração**

Os vendedores da Empresa 'C-Rio' são avaliados de acordo com metas pré-estabelecidas. A cada loja é passada mensalmente uma meta financeira a ser atingida e, ao gerente de loja cabe dividir esta meta em metas semanais e dividi-las entre os vendedores. Além desta meta financeira, existe uma meta que também deve ser atingida pelos vendedores que é a de quantidade de produtos vendidos por cliente (que no caso, é de 1,90).

O desempenho dos vendedores é acompanhado diariamente através de um sistema de retaguarda que possui todas as informações de venda centralizadas no escritório. A partir das informações deste sistema torna-se possível para cada um dos vendedores, conhecer o total e a média das suas vendas em Reais (R\$), a quantidade total e a quantidade média de itens vendidos, separados em calçados e outros itens (acessórios). Assim, diariamente, é exposto em um quadro em cada uma das lojas, o desempenho (resumo de venda) de cada um dos vendedores, codificado por cores: (i) vermelha – vendedor que não atingiu a meta; (ii) preta – vendedor que atingiu a meta mínima; e, (iii) Amarela – vendedor estrela, que conseguiu superar a meta estipulada.

Através deste quadro o gerente dá aos seus vendedores um *feedback* individual diário. Além disso, reuniões com a equipe de loja são feitas periodicamente, podendo ser mensal, quinzenal ou mesmo semanal, ficando a critério do gerente de cada loja.

Com relação à avaliação de estoquistas e caixas, destaca-se que não existe nenhum tipo de avaliação formal para estes funcionários. O gerente da loja é responsável por observar o seu desempenho, dar um *feedback* quando necessário e avaliar a capacitação ou não destas pessoas para permanecerem na empresa.

Com relação à remuneração, a dos vendedores é feita através de comissão de vendas e a dos estoquistas e caixas é por meio de salário fixo. Além disso, todos os funcionários recebem os benefícios garantidos por lei.

A comissão dos vendedores é de 3% e a esta se inclui um montante pago por repouso remunerado, referente a domingos e feriados que, segundo a empresa, é exigido por lei. Já os benefícios, além daqueles garantidos por lei (13<sup>o</sup> salário, férias, seguro desemprego, vale transporte e etc.), incluem alimentação aos sábados e domingos e parte do custeio de um plano de saúde.

Além disso, como forma de motivar seus vendedores, a Empresa 'C-Rio' promove alguns programas motivacionais, onde em parceria com alguns dos seus fornecedores, oferecem um prêmio ao vendedor que conseguir vender um determinado produto em maior quantidade ou que conseguir atingir uma meta pré-definida. Destaca-se que estes prêmios, em geral, são patrocinados pelos seus fornecedores.

### **Retenção e Produtividade**

A empresa 'C-Rio' é uma empresa extremamente preocupada com a satisfação dos seus funcionários, principalmente daqueles que trabalham em contato direto com clientes. Isto atrelado ao fato de que a empresa tem a preocupação de contratar pessoas que tenham objetivos de permanecer, faz com que considerem sua rotatividade relativamente baixa. Hoje (época do estudo: Julho de 2003), de acordo com os entrevistados, esta gira em torno de 3% a 5% ao mês, o que equivale a 36% a 60% ao ano.

A produtividade dos vendedores é medida, avaliada e controlada diariamente através do sistema de retaguarda da empresa. Assim, vendedores são cobrados por quantidade total e média de itens vendidos, valor total vendido (em R\$) e venda média (quantidade de itens vendidos por cliente), com seu desempenho controlado e *feedback* dado diariamente.

#### **4.3.2.2 Gerenciamento de Funcionários Temporários**

A Empresa 'C-Rio' quando da sua criação (mudança de razão social em 2000) mudou um pouco a sua maneira de operar nas épocas de natal, épocas consideradas de pico para as suas lojas, quando seu faturamento chega a dobrar, se comparado ao faturamento do mês de novembro.

Quando da inauguração das primeiras lojas no Rio de Janeiro (1998), a empresa, para a época de natal, utilizava-se da contratação de mão-de-obra temporária como forma de enfrentar o aumento do volume de vendas da época. Os funcionários contratados como temporários incluíam operadores de caixa, estoquistas e vendedores. Em 1998, a empresa trabalhava em parceria com uma agência de trabalho para que esta fizesse parte do seu processo de contratação e seleção e o processo de remuneração dos seus funcionários (**momento 1**). Já para o natal de 1999, a empresa continuou a contratar funcionários temporários para esta época, mas se desvinculou desta agência terceirizada e assumiu todo o processo de contratação e gerenciamento destes (**momento 2**).

Porém, quando da mudança da razão social (em 2000), na qual foi criada a Empresa 'C-Rio', a empresa decidiu mudar o seu processo de contratação de funcionários temporários para as lojas. Assim, deixou de contratar vendedores temporários, e passou a contratar apenas caixas e estoquistas temporários. Destaca-se que, entretanto, estes estoquistas temporários passaram a realizar todas as outras atividades de um vendedor dentro de loja que não a venda, ou seja, desembaraço da mercadoria que chega na loja, (abrir, separar e arrumar o estoque), limpeza e arrumação de loja /vitrine e etc., dando suporte aos vendedores fixos (**momento 3**).

Desta forma, os três momentos anteriormente citados terão suas práticas de gerenciamento de recursos humanos descritas, ressaltando-se as diferenças e semelhanças existentes.

## **Recrutamento e Seleção**

### **Momento 1:**

Conforme já mencionado, a empresa utilizava-se de uma agência de trabalho para realizar o recrutamento e a seleção inicial dos temporários. A Empresa 'C' solicitava vendedores, estoquistas e caixas para o mês de dezembro e, a agência se encarregava de contratá-los e disponibilizá-los às lojas. Destaca-se que a contratação de temporários não se dava em grande número pois estes eram vistos apenas como um suporte. Assim, em dezembro, o número de vendedores em loja aumentava em 10%.

Os processos de recrutamento e seleção eram os mesmos pelos quais passavam os funcionários fixos, porém no caso dos temporários, este tinha início no final do mês de outubro /início do mês de novembro, para que começassem a trabalhar em novembro e ficassem até janeiro. A agência era então responsável por fazer uma pré-seleção dos candidatos e passá-los em número reduzido ao escritório para que fizessem a entrevista final. Ressalta-se que os entrevistados não souberam precisar como era feito o processo de seleção pela agência mas afirmaram que, a última entrevista era realizada pelo diretor comercial, por um comprador e pelo supervisor regional de vendas.

### Momento 2:

A Empresa 'C' era a responsável pela contratação dos temporários. Estes eram recrutados e selecionados durante o final do mês de outubro /início de novembro, para que começassem a trabalhar no mês de novembro e ficassem até janeiro. Nesta época, apesar de as operações do Rio de Janeiro ainda estarem atreladas à Empresa 'C', no Sul do país, todo o processo de recrutamento e seleção era feito no Rio de Janeiro, por uma pessoa responsável no escritório existente na cidade (pessoa do departamento pessoal).

O recrutamento era feito a partir de currículos entregues nas lojas e, da mesma forma que os funcionários fixos, os temporários passavam por duas entrevistas (uma no escritório e outra com o gerente de loja). A preferência no momento da seleção era por pessoas com experiência prévia em vendas e o perfil procurado era o mesmo quando da contratação de funcionários fixos.

Uma das preocupações da empresa era de não contratar um número exagerado de temporários, principalmente vendedores, para que a loja não ficasse muito cheia de vendedores e para que fosse possível dar a oportunidade aos fixos de dobrarem sua carga horária de trabalho, nas semanas de maior movimento.

### Momento 3:

A Empresa 'C-Rio' é a responsável pela contratação dos temporários. Após a mudança de razão social, as pessoas responsáveis pela Empresa 'C-Rio' decidiram não mais contratar vendedores para a época de

natal. Assim, passou a contratar apenas estoquistas e caixas temporários (em média, um estoquista por loja e uma caixa extra por loja).

Todo o processo de recrutamento e seleção é hoje (momento 3) feito pela empresa, mas destaca-se que assim que decidiu contratar apenas caixas e estoquistas temporários, a empresa utilizou-se, por um ano, da ajuda de uma agência de trabalho para fazer somente a primeira triagem de candidatos, pois o resto era feito pela própria empresa.

Assim, o recrutamento e a seleção dos temporários são feitos da mesma forma que o recrutamento e a seleção dos fixos e têm início em meados de setembro. Estoquistas e caixas são então contratados por sessenta dias (segundo um dos entrevistados, período mínimo permitido pelo sindicato) e começam a trabalhar no final de outubro /início de novembro e ficam na loja até o final do mês de dezembro. Destaca-se que este período é prolongado apenas no caso de os temporários serem contratados como fixos pela empresa. De acordo com os entrevistados, a contratação antecipada permite que os funcionários possam se adaptar melhor ao ambiente de loja e tenham um maior conhecimento da atividade que irão desempenhar.

É importante ressaltar também que, todos os funcionários fixos dobram a sua carga horária de trabalho nas semanas consideradas de maior movimento.

## **Treinamento**

### **Momento 1:**

O treinamento era feito pela própria empresa e os funcionários temporários, da mesma forma que os fixos, tinham que passar por um dia de treinamento no escritório e uma semana de treinamento em loja. O treinamento no escritório era dado pelo comprador da empresa e tinha o intuito de passar aos novos funcionários informações a respeito dos produtos que a empresa vendia. Além disso, o treinamento *on the job*, era dado pelo supervisor regional de vendas que passava informações, baseado no manual do *Friedman*, de técnicas de vendas e a respeito da loja e da empresa.

### Momento 2:

Da mesma forma que no momento anterior, o treinamento era feito pela empresa, sendo igual ao dado aos funcionários fixos e com parte realizada no escritório e parte *on the job*.

### Momento 3:

O treinamento dado a caixas e estoquistas temporários é dado no dia a dia em loja, com auxílio dos próprios funcionários, da mesma forma como é feito com caixas e estoquistas fixos que entram na empresa. Pelo fato de os temporários começarem a trabalhar em novembro, segundo os entrevistados, há tempo suficiente até a época de pico (meados de dezembro) para que eles peguem a prática.

Destaca-se que, segundo a pessoa do departamento pessoal entrevistada, o fato de os temporários já entrarem nas lojas trabalhando, sem que tenham um período prévio exclusivo para treinamento faz com que eles dêem preferência pela contratação de pessoas com experiência prévia na atividade.

## **Avaliação e Remuneração**

### Momento 1:

Segundo a vendedora entrevistada, os funcionários temporários não possuíam a mesma avaliação que os fixos, sendo avaliados pela agência através da qual foram contratados.

Além disso, por estarem vinculados à agência, a sua remuneração também era feita por esta. Todos os temporários, inclusive vendedores, recebiam salários fixos os quais em geral, eram mais baixos do que os salários recebidos pelos funcionários fixos. Destaca-se que o fato de os vendedores temporários receberem salários fixos, fazia com que sua remuneração não estivesse atrelada a sua venda. Assim, o montante vendido pelos temporários era repassado à quota dos fixos para o cálculo do seu salário no final do mês, que era em forma de comissão de vendas, tornando-o maior.

Com relação aos benefícios recebidos pelos temporários, os entrevistados não souberam precisar a informação, mas disseram acreditar que

os temporários recebiam menos benefícios do que os fixos e que os que recebiam eram àqueles garantidos por lei.

Não foram conseguidas informações a respeito da existência de programas motivacionais nesta época.

#### Momento 2:

A avaliação dos temporários era a mesma dos fixos. Assim, os vendedores temporários também tinham seu desempenho acompanhado diariamente através do sistema e do quadro colocado em loja e estoquistas e caixas passavam por avaliação informal no dia a dia da loja.

A remuneração de caixas e estoquistas era fixa e um pouco mais baixa que as dos fixos e, a remuneração dos vendedores temporários, segundo a vendedora entrevistada, também era em forma de comissão que, neste caso, era a mesma dos fixos. É importante ressaltar que temporários não tinham direito ao plano de saúde (disponibilizados aos fixos) e, pelo fato de na época de natal não ser viável desenvolver qualquer tipo de programa motivacional, também não participavam destes.

#### Momento 3:

A avaliação de estoquistas e caixas temporários é feita da mesma forma que a dos fixos, ou seja, não há acompanhamento através de sistema e nenhum tipo de avaliação formal. Assim, a avaliação é feita através da percepção de cada gerente com relação ao desempenho destes funcionários no dia a dia de loja.

Com relação à remuneração, destaca-se que caixas e estoquistas temporários recebem salário fixo, da mesma forma que os funcionários fixos porém, seu salário é um pouco mais baixo que o dos fixos. Além disso, temporários não tem direito ao plano de saúde, além de a empresa não permitir que trabalhem aos domingos e que façam hora-extra, para evitar complicações legais posteriores.



## **Retenção e Produtividade**

### **Momento 1:**

A política da empresa era a de, em janeiro, contratar os temporários (tanto vendedores como estoquistas e caixas) que tivessem obtido um bom desempenho e, se fosse o caso, até mesmo para substituir algum fixo que não estivesse se desempenhando bem.

A produtividade era medida da mesma forma que a produtividade dos fixos que desempenhavam a mesma atividade.

### **Momento 2:**

Da mesma forma que no momento anterior, se quando ao final do contrato do temporário houvesse disponibilidade de vagas e se este funcionário tivesse tido um bom desempenho, este era contratado para fazer parte do quadro fixo da empresa.

Com relação à produtividade, esta era medida da mesma forma que a produtividade dos fixos e estes funcionários eram cobrados por isso.

### **Momento 3:**

Hoje (momento 3), segundo a empresa, 50% da sua força de trabalho temporária é absorvida após o término do seu contrato. Porém, segundo os entrevistados, isto dependerá do desempenho de cada pessoa, da necessidade da empresa de estar contratando na época ou mesmo, da necessidade de substituição de um funcionário fixo.

Destaca-se que caixas e estoquistas não são avaliados por nenhuma medida formal de produtividade. Esta é percebida pelo gerente pela rapidez e eficiência no trabalho durante o período em que estiver trabalhando na loja.

#### **4.3.2.3 Diferenças no Gerenciamento de Fixos e Temporários**

Destaca-se que as diferenças e semelhanças no gerenciamento dependem do momento da empresa que estiver sendo considerado.

No momento 1, quando da utilização de agências para a contratação de temporários, as diferenças com relação aos fixos estavam na avaliação e na remuneração dos temporários. Estas eram feitas pela agência e, a remuneração, em geral, era fixa e mais baixa que a dos fixos (inclusive a dos vendedores temporários). Além disso, os benefícios recebidos pelos temporários eram menores aos recebidos pelos fixos, restringindo-se aos que eram exigidos por lei.

No momento 2, com a contratação de funcionários passando a ser feito pela empresa, apesar de vendedores temporários receberem a mesma comissão que os fixos, não possuíam os mesmos benefícios e, caixas e estoquistas, além de não receberem os mesmos benefícios, recebiam salários mais baixos. Além disso, programas motivacionais desenvolvidos no decorrer do ano para os fixos, não eram realizados na época em que temporários permaneciam na empresa.

Por fim, destaca-se que hoje (momento 3), a única diferença no gerenciamento de fixos e temporários está na remuneração. A remuneração dos caixas e estoquistas temporários é menor do que a dos fixos pelo fato de a empresa acreditar que assim, não estará desmotivando seus funcionários fixos. Além disso, os benefícios recebidos pelos temporários restringem-se àqueles protegidos por lei, sendo então, menores do que os dos fixos.

#### **4.3.3 Aspectos Motivacionais**

Quando da utilização de vendedores temporários, de acordo com o comprador, a pessoa do departamento pessoal e o supervisor regional de vendas entrevistados, eles eram funcionários menos responsáveis e menos comprometidos com a empresa. Os entrevistados acreditam que isto se devia ao fato de estes funcionários não terem tempo hábil para absorver a cultura da empresa. Desta forma, entravam na loja apenas com vontade de vender, deixando de lado toda a parte operacional, de arrumação e organização de loja (ex: não se preocupavam em guardar os sapatos que não haviam sido vendidos). Assim, os entrevistados acreditam que conseguir motivação dos temporários para a venda não era problema, pois conforme afirmado por um

dos entrevistados, “como todo novato que entra na empresa, motivação não os faltava”.

Porém, de acordo com a vendedora de uma das lojas, o desempenho do vendedor temporário dependia de como este encarava aquele emprego. Segundo ela, àqueles que tinham a expectativa de serem contratados como fixos após o término do contrato, se mostravam mais organizados e mais dedicados, e seu desempenho era melhor. Entretanto, àqueles que só queriam ganhar um dinheiro extra no final do ano, não tinham o mesmo desempenho nem o mesmo comprometimento com o atendimento, nem com a empresa.

Destaca-se que apesar de a empresa nunca ter tido uma política de contratar grande quantidade de funcionários temporários, um dos fatores que fez com que a empresa mudasse sua política relativa à contratação destes está vinculado a aspectos motivacionais dos vendedores fixos. Segundo os entrevistados, os vendedores fixos percebiam os vendedores temporários como “rivais”, como pessoas que estariam em loja para roubar as suas vendas. Além disso, de acordo com a vendedora entrevistada, devido à menor responsabilidade e ao menor comprometimento dos temporários, estes muitas vezes não se preocupavam em deixar a loja e estoques organizados e assim, não guardavam e /ou organizavam mercadorias não vendidas, dificultando a venda dos outros colegas e por vezes, criando conflitos internos entre vendedores.

Segundo esta vendedora, apesar de os temporários se apresentarem em pequeno número dentro das lojas, alguns fixos se sentiam incomodados pelo fato de esperarem o ano inteiro pela época do natal para aumentarem suas vendas e, justamente nesta época, contratarem temporários para ‘dividir’ as vendas com eles. Segundo esta, o pensamento dos vendedores fixos era de que “*penam o ano inteiro, tirando leite de pedra, e o filé passam para os temporários...*”. Além disso, a vendedora afirmou que os conflitos internos aconteciam, mas dependia muito da pessoa que tivesse sido contratada como temporário.

Corroborando esta idéia, segundo o comprador entrevistado, a política da empresa ao contratar temporários, sempre foi a de avaliar o desempenho dos temporários no mês de dezembro para que, caso tivessem tido um bom desempenho, pudessem contratá-los para o seu quadro fixo, em

janeiro. Entretanto, esta contratação sempre esteve atrelada não apenas à existência de vagas disponíveis, mas também, à necessidade de substituição de algum funcionário fixo, caso este apresente desempenho ruim ou um desempenho pior do que um temporário.

Destaca-se que, segundo a vendedora entrevistada, a época em que os vendedores temporários eram contratados por uma agência, foi muito boa para os vendedores fixos. Isto porque, pelo fato de os temporários ganharem salário fixo no final do mês, eles não entravam na divisão de quotas da loja e, acabavam trabalhando como o auxiliar de um fixo, ajudando-os a vender e transferindo a comissão para estes. Assim, neste momento (momento 1) os vendedores temporários não eram percebidos como “rivais” e sim, como aliados no processo de venda.

Hoje (momento 3), com a utilização de caixas e estoquistas temporários como uma forma de dar suporte aos vendedores fixos, a empresa acredita que mantém seus vendedores muito mais motivados e satisfeitos com a empresa e que estes trabalham com um maior espírito de equipe. Assim, a empresa acredita poder usufruir mais da motivação dos fixos por ficarem dedicados apenas às vendas e por terem a possibilidade de dobrar a sua carga horária de trabalho, podendo cobrar muito mais deles. Segundo uma vendedora, “*ficamos mais soltos para vender*”.

Porém, esta mesma vendedora afirma que para ela, em particular, a mudança que aconteceu na empresa, deixando de contratar vendedores temporários, não mudou muito as suas vendas. Ela acredita que isto pode ser justificado pela queda nas vendas em todo o comércio e pelo aumento da competitividade no mercado e o aumento do número de shoppings do Rio de Janeiro.

Vale ressaltar, entretanto, que, de acordo com esta vendedora, ainda hoje (momento 3), a empresa contrata vendedores no final do ano para algumas lojas (em geral, as de *shopping*). Segundo ela, estas pessoas são contratadas para começar a trabalhar em novembro (duas ou três pessoas) e para completar o quadro da loja que, durante o ano, trabalha com número reduzido. Assim, não entram como temporários, mas se ao final do período de experiência de três meses esta pessoa não tiver se desenvolvido bem, a

empresa a manda embora. No caso de continuar como efetiva, esta pessoa pode ser alocada para qualquer uma das lojas da empresa.

#### **4.3.4 Reflexos na Prestação do Serviço Final**

De acordo com a vendedora entrevistada, na época em que a empresa contratava vendedores temporários (momentos 1 e 2), o desempenho e a produtividade das lojas como um todo poderiam ser melhorados uma vez que acredita que se a mesma venda realizada por um temporário fosse feita por um fixo, esta seria muito mais aproveitada. Segundo a entrevistada, um dos grandes problemas dos vendedores temporários estava no fato de quererem quantidade de clientes e não qualidade no atendimento para um aumento da quantidade de mercadorias vendidas para cada cliente. Desta forma, eram vendedores rápidos, porém ansiosos, e que por isso, muitas vezes não obtinham as informações necessárias do cliente no momento da sondagem para que pudessem agregar uma maior venda. A vendedora afirma que a abordagem ao cliente feita por temporários era diferente e, que muitas vezes estes não conseguiam perceber de imediato o que os clientes desejavam.

Destaca-se que o comprador e o supervisor de loja entrevistados acreditam que, em geral, a presença dos vendedores temporários nas lojas não comprometia a qualidade do atendimento. Porém, afirmam que hoje (momento 3), trabalhando apenas com vendedores fixos, a confiabilidade de que um bom serviço seja prestado é garantida, pois para obter a mesma confiabilidade em vendedores temporários, acreditam que mais tempo de treinamento deveria ser dispensado a eles. Segundo os entrevistados, além de isso não ser feito na época, afirmam não ser uma atitude coerente, uma vez que fazer um investimento muito alto em pessoas que provavelmente não ficarão na empresa, não compensa.

Por fim, é importante ressaltar que é senso comum entre os entrevistados que a maior fonte de insatisfação dos clientes na época de natal estava e ainda está no momento de efetuar o pagamento. Apesar de caixas extras serem contratadas, esta é a 'atividade gargalo' da loja, tornando-se bastante demorada.

## 4 ANÁLISE DOS CASOS

Após terem sido descritos os casos das três empresas, neste capítulo, será feita a análise dos casos, baseada no modelo conceitual e no referencial teórico anteriormente apresentados.

### 5.1 Informações Gerais

As três empresas analisadas são empresas do setor varejista sendo que duas delas são de lojas de roupas e uma, de lojas de sapato, mas todas trabalhando com serviço assistido. Seus vendedores, como vendedores de vestuário, trabalham no salão de loja e têm como uma das suas principais funções, a abordagem de clientes, conforme idéia apresentada por Levy e Weitz (1992).

Além disso, conforme classificação apresentada por Hasty e Reardon (1997), as três empresas são empresas de lojas especializadas (*limited-line retailing*), caracterizando-se por oferecer uma variedade de produtos dentro de um número reduzido de linhas, todas preocupadas em oferecer melhores sortimentos, melhores serviços e, principalmente, vendas personalizadas, em concordância ao que é ressaltado por Pettijohn e Pettijohn (1994).

A Empresa 'A', por atender a um público de classe mais alta, oferece um serviço bastante personalizado e dedicado ao cliente e, para isso, seu vendedor deve acompanhar os clientes desde o momento que entram na loja até a sua saída. A Empresa 'B', além de defender o mesmo conceito de serviço dedicado da Empresa 'A', acompanhando os clientes desde o momento que entram na loja até a sua saída, tem a peculiaridade de ter que vestir os seus clientes, por serem crianças. Já a Empresa 'C', apesar de prezar por um bom serviço de atendimento, não possui seus vendedores com dedicação exclusiva a apenas um cliente, sendo comum um mesmo vendedor atender a mais de um cliente por vez. Além disso, no momento de efetuar o pagamento, o vendedor passa o cliente ao caixa, acabando ali a sua função.

Ressalta-se que por prezarem pela satisfação dos seus clientes, as empresas abrem algumas exceções na prestação do seu serviço, para que seja possível atender a certos pedidos especiais de clientes, sendo que em nenhuma delas existem normas e procedimentos formalizando a existência de tais serviços especiais (ex: pedidos por telefone e entregas em casa).

Para isto, as empresas valorizam muito os seus funcionários da linha de frente, ou seja, seus funcionários de loja, já que são eles que estarão em contato direto com os clientes e representam a maior parte dos funcionários das empresas (vide quadro resumo ao final deste item de análise).

Em particular na Empresa 'A' os funcionários de loja são vistos como clientes dos funcionários do escritório, dando a idéia da pirâmide invertida apresentada por Heskett, Sasser e Hart (1990), onde os funcionários da linha de frente, são colocados no topo da organização.

Um ponto de contradição que aparece nas três empresas, diz respeito à questão do *empowerment*. Em particular os vendedores destas empresas, não possuem autonomia suficiente para tomar decisões e mudar regras no momento do atendimento ao cliente. As empresas afirmam que esta autonomia está centrada nas mãos do gerente de cada loja, fazendo com que decisões que não estejam previamente definidas nas normas e procedimentos da empresa, devam ser tomadas pelos gerentes.

Apesar de Haksever *et al.* (2000) afirmarem que o *empowerment* é apropriado em empresas onde o serviço personalizado é importante e o relacionamento de longo prazo é o objetivo final e de estas serem características das empresas em estudo, o *empowerment*, conforme mencionado anteriormente, não é por elas adotado.

Com relação às épocas de pico de demanda, o maior volume de vendas das três empresas acontece no natal, fazendo com que o mês de dezembro, conforme é afirmado por Saliby (1999), seja o mês de maior volume de vendas do ano, superando a média de vendas do ano em mais de 50% em todas elas. Assim, é no evento de natal que as empresas em estudo contratam

funcionários temporários como forma de atender a demanda crescente desta época.

Para que seja possível resumir as principais informações a respeito das empresas, estas estão apresentadas no quadro a seguir:

| INFORMAÇÕES GERAIS                | EMPRESA 'A'  | EMPRESA 'B'   | EMPRESA 'C'  | EMPRESA 'C-Rio'   |
|-----------------------------------|--|---|--|---|
| Início das Atividades             | 1974   | 1982  | 1945   | 2000  |
| Objeto da Venda                   | Roupas e Acessórios Masculinos   | Roupas e Acessórios Infantis  | Sapatos e Acessórios                                     |   |
| Público-Alvo                      | Classes A e B  | Classe B  | Classes B e C  |   |
| Qualidade de Produtos e Serviços  | produto de alta qualidade e ótimo serviço de atendimento   | produtos com qualidade e conforto e atendimento personalizado   | prezam por bons produtos e um bom serviço de atendimento |   |
| Número de Lojas                   | 35<br>(86% próprias)   | 29<br>(24% próprias)  | 79<br>(86% próprias)                                     | 13<br>(100% próprias)   |
| Número de Funcionários            | 530<br>(62% em loja)   | 350<br>(86% em loja)  | 9.000 diretos + 1.100 prest. Serviço                     | 244<br>(91% em loja)  |
| Estrutura de Loja                 | 4 supervisores regionais ; 1 gerente; 1 vendedor-assistente; 6 vendedores; 1 caixa; 1 estoquista | 3 supervisores regionais (2 de franquia), 1 franqueado, 1 gerente, de 5 a 12 vendedores, 2 caixas, 1 estoquista |  | 1 supervisor regional ; 1 gerente; de 5 a 16 vendedores; 2 /3 operadores de caixa; 1 estoquista |
| Funções dos Vendedores            | atividades operacionais da loja, acompanhar o cliente do início ao fim da venda e papará-lo      | atividades operacionais da loja e, vestir a criança e acompanhar o processo de venda do início ao fim           |  | atividades operacionais da loja e, calçar o cliente. Posteriormente, passá-lo ao caixa          |
| Utilização de Temporários         | Dezembro   | Dezembro  |  | Dezembro  |
| Volume de Vendas na época de pico | chega a triplicar  | aumento de 50% a 70%  |  | chega a dobrar  |

## 5.2 Gerenciamento Interno

### 5.2.1 Gerenciamento de Funcionários Temporários e Diferenças com Relação ao Gerenciamento de Funcionários Fixos

#### Recrutamento e Seleção

Os processos de recrutamento e seleção das três empresas são os mesmos para fixos e temporários, pois todas acreditam que o mesmo perfil deve ser buscado e o mesmo critério de seleção deve ser aplicado aos temporários, para que seja possível garantir a qualidade dos funcionários da empresa.



Destaca-se que o recrutamento das empresas analisadas segue as práticas apontadas por Levy e Weitz (1992), Hasty e Reardon (1997), Berman e Evans (1998) e por Chiavenato (1999). De uma maneira geral, o recrutamento das empresas acontece através de fichas e currículos entregues nas lojas, ou mesmo recebidas pelo correio e pela internet. Porém, a Empresa 'A', utiliza-se também de um banco de currículos próprio e, quando necessário, coloca cartazes em universidades e utiliza-se de indicações de funcionários. A Empresa 'C', por sua vez, já trabalhou com uma agência de trabalho para fazer o seu recrutamento e uma pré-seleção de funcionários fixos e temporários, não sendo, portanto, uma agência apenas de trabalho temporário. Hoje (época do estudo: Julho de 2003), além de currículos e fichas, a Empresa 'B' utiliza-se também de anúncios nos jornais.

É importante ressaltar que as três empresas possuem claramente definido, o perfil que procuram nos seus novos funcionários, mostrando terem grande preocupação com o seu nível de escolaridade e dando prioridade às suas habilidades interpessoais em detrimento das suas habilidades técnicas, conforme ressaltado como de fundamental importância pela maioria dos autores. Apenas a Empresa 'C' mostrou preferência por candidatos que possuam experiência prévia na atividade que irá desempenhar e que tenham o objetivo claro de querer se fixar na empresa, independente de a pessoa estar sendo recrutada para ocupar um cargo fixo ou um cargo temporário.

Além disso, em particular a Empresa 'B', devido ao fato de vender roupa para crianças, tem uma preocupação específica de contratar apenas mulheres e pessoas que saibam lidar e gostem de crianças.

Seguindo o que é apresentado por Haksever *et al.* (2000), os processos de seleção das Empresas 'A' e 'B' mostram-se mais rígidos por utilizarem-se da técnica da dinâmica de grupo e de outros testes (no caso da 'B'), sendo o da Empresa 'C', um processo mais simplificado, utilizando-se apenas de triagem de currículos e entrevistas.

Vale destacar entretanto que, o processo de recrutamento e seleção da Empresa 'B', não é o mesmo para todas as suas lojas, havendo

diferenças no caso das lojas franqueadas. Levando-se em consideração que as lojas franqueadas somam 76% do total de lojas da empresa, ressalta-se não haver uma padronização, ficando a critério dos gerentes destas lojas, quais serão os processos de recrutamento e seleção a serem utilizados.

Além disso, é importante mencionar que as três empresas se mostraram bastante preocupadas em passar aos seus novos funcionários as atividades que estarão desempenhando no caso de serem contratados. Isto é de fundamental importância, principalmente para o cargo de vendedor, pois conforme colocado por Hasty e Reardon (1997), os vendedores de loja desempenham funções além da venda, não relacionadas diretamente a ela, incluindo: trabalho de arrumação de estoque, arrumação de loja e etc., o que pode fazer com que se sintam desmotivados com o trabalho, caso não entrem na empresa preparados para isso.

Destaca-se, entretanto, que no caso da Empresa 'A', na época do natal, os vendedores (tanto fixos quanto temporários) ficam mais voltados para a venda propriamente dita, uma vez que temporários de apoio são contratados para realizar funções de registro e embalagem de mercadorias, funções que, durante o ano, são desempenhadas pelos próprios vendedores. Além disso, estes temporários de apoio, auxiliam nas outras atividades de loja que estiverem precisando no momento.

No caso da Empresa 'C', a função de embalagem sempre fez parte das atividades dos operadores de caixa. Com a política de não mais contratar vendedores temporários na época de pico, estoquistas extras passam a dar um maior suporte nas atividades de arrumação de loja e estoque, auxiliando os vendedores fixos e deixando-os praticamente "livres" para a venda.

Com relação à época de contratação de temporários e o tempo de permanência deles na empresa, houve diferença nas três empresas. Porém, ressalta-se que o objetivo final de todas as empresas é o de utilizar esta mão-de-obra no mês de dezembro, devido ao aumento das vendas por causa do natal e, no mês de janeiro, devido à época das promoções e férias de

funcionários fixos (no caso da Empresa 'B', o contrato de 24 dias pode ser estendido por mais um mês). Vale destacar que a Empresa 'C' começa a trabalhar com os seus temporários no mês de novembro, o que faz com que estes fiquem um maior tempo em loja, antes da época de pico para a qual foram contratados.

Além disso, todas as empresas afirmaram ter uma política forte de retenção de temporários e, neste caso, os três, dois ou um mês de trabalho, podem se estender por tempo indeterminado (contrato fixo de trabalho).

É importante mencionar também que os temporários nas três empresas são contratados para assumir as posições de vendedores, caixas, estoquistas ou outra função de apoio à loja. Na época do estudo, apenas a Empresa 'C' não mais contratava vendedores temporários, trabalhando apenas com caixas e estoquistas temporários. Além disso, todas as empresas afirmaram ter uma política de contratação de poucos funcionários temporários para não deixar as lojas cheias demais. Porém, no caso da Empresa 'A', o número de temporários em algumas lojas chega a dobrar; e, na Empresa 'C', hoje, o número de estoquistas temporários também dobra já que, por exemplo, as lojas que possuem um estoquista durante o ano, passam a trabalhar com mais um e, as lojas que não trabalham com estoquista, recebem um estoquista temporário nesta época.

A seguir, está apresentado um resumo das principais características relacionadas aos processos de recrutamento e seleção das três empresas.

## Recrutamento e Seleção

|   | EMPRESA A   | EMPRESA B  | EMPRESA C  |   |   | LITERATURA  |
|---|---|--|--|---|---|---|
|   |   |  | Momento 1  | Momento 2   | Momento 3   |   |
| Há Diferença entre Temporários e Fixos? |   | NÃO  | NÃO  | NÃO   | NÃO   |   |
| Época do Recrutamento dos Temporários   |   | Novembro   | final de outubro /início de novembro   | final de outubro /início de novembro  | Meados de setembro  |   |
| RECRUTAMENTO: recursos utilizados       | universidades e/ou indicações de funcionários   | banco de dados, fichas e currículos  | feito pela agência   | currículos  | anúncios nos jornais, currículos e fichas   | Anúncios nos jornais, através de agências, cartazes, indicações de funcionários e consulta a banco de dados |
| Fonte de Fichas e Currículos            |   | fichas preenchidas em loja ou currículos pela internet   | fichas e currículos entregues em loja ou enviados ao escritório e fichas e currículos da agência                   | currículos entregues em loja  | currículos deixados em loja (90% dos casos) ou enviados ao escritório e fichas preenchidas na internet  |   |
| Perfil Procurado                        | jovens universitários com iniciativa, criatividade, ética, inovação, capacidade empreendedora e comprometimento | mulheres, com segundo grau completo, que gostem e saibam trabalhar com gente, que saibam se expressar, que sejam atualizadas e bem informadas e morem perto do local de trabalho. O perfil é adaptado ao perfil da loja requisitante | não há informação  | mesmo perfil procurado nos fixos, em particular, experiência prévia   | pessoas de até 30 anos, segundo grau completo, que gostem de trabalhar com pessoas, tenham vontade de ganhar dinheiro, tenham objetivo de se fixar no emprego e na empresa. Dão preferência por pessoas com experiência em vendas, que morem perto do trabalho e prezam pelo equilíbrio na contratação de homens e mulheres | Maior importância para as habilidades interpessoais   |
| Cargos Oferecidos aos Temporários       |   | vendedores, auxiliares de caixa, estoquistas e auxiliares de loja  | vendedores, estoquistas e caixas   | vendedores, estoquistas e caixas  | estoquistas e caixas  |   |
| Aumento do Efetivo                      |   | no máximo em 30%   | em 10%   | pequeno   | em algumas lojas dobram o número de estoquistas e contratam mais 1 caixa  |   |
| PROCESSO DE SELEÇÃO                     | análise de currículos, dinâmica de grupo e entrevista pessoal   | triagem de fichas, dinâmica de grupo, redação e prova de matemática  | pré-seleção dos candidatos feita pela agência e entrevista com diretor comercial, comprador e supervisor de vendas | pré-triagem de currículos deixados em loja, entrevista com responsável pelo recrutamento e entrevista com gerente de loja | pré-triagem de currículos deixados em loja, entrevista com responsável pelo recrutamento e entrevista com gerente de loja   | Técnicas de seleção: testes, entrevistas, indicações e deixar candidato em período de experiência na loja   |
| Tempo de Contrato de Trabalho           |   | 24 dias  | 3 meses (nov, dez e jan)   | 3 meses (nov, dez e jan)  | 2 meses (nov, dez)  |   |
| Expediente de Trabalho                  |   | 6hs de trabalho /dia   | não há informação  | não há informação   | 8hs de trabalho /dia  |   |

## Treinamento

Apesar de Rousseau e Libuser (1997), Dabbs e Lowatt (2002) e Martin e Stancanelli (2002) afirmarem que os funcionários temporários em geral recebem menos treinamento e desenvolvimento por parte das empresas, as três empresas analisadas fornecem o mesmo tipo e quantidade de treinamento aos seus funcionários fixos e temporários ou mesmo, como no caso da Empresa 'B', oferecem uma maior quantidade de treinamento aos seus funcionários temporários. Assim, seguindo a idéia de Haksever *et al.* (2000), todos os funcionários são treinados da mesma forma, sendo todos considerados funcionários de carreira potencial.

Para a realização do treinamento as três empresas utilizam-se de manuais desenvolvidos pelo Grupo *Friedman* ou baseados neste, servindo, entretanto, apenas como base para a realização do treinamento que, em todos os casos, é feito parte em sala de aula e parte *on the job*.

Mckenna (2002) ressalta que manuais devem ser utilizados apenas para que normas e procedimentos sirvam como guias na realização das atividades e não como normas rígidas, para que funcionários e clientes não fiquem frustrados. Porém, nas empresas analisadas, os manuais são vistos e utilizados como normas que devem ser seguidas pelos funcionários no dia a dia de loja.

O *empowerment* é ressaltado por Levy e Weitz (1992) como muito importante para empresas varejistas pelo contato que seus funcionários da linha de frente têm com os clientes. Porém, as empresas em questão, conforme já mencionado, não o fornecem aos seus funcionários da linha de frente, fazendo com que estes devam sempre consultar seus gerentes quando da ocorrência de alguma situação que não esteja prevista nos manuais.

De acordo com uma pesquisa realizada por Pettijohn e Pettijohn (1994), a maioria dos vendedores do varejo recebe treinamento inicial relativamente baixo, fazendo com que uma de suas maiores deficiências seja habilidade para realização do processo de vendas. Destaca-se que o treinamento dado pelas empresas analisadas aos seus vendedores tem

duração média de uma semana e que as empresas acreditam que o treinamento deve estar sempre acontecendo e que, o maior aprendizado acontece no dia a dia da loja.

Entretanto, no caso dos temporários, este aprendizado no dia a dia fica dificultado pelo pouco tempo que ficam na empresa e, por isso, a Empresa 'B', pelo menos nas lojas em que o treinamento é feito pelo escritório, tem a preocupação de oferecer cinco dias a mais de treinamento aos temporários, como forma de melhor prepará-los (feitos integralmente *on the job*).

Por outro lado, a Empresa 'C' acredita que apesar de achar necessário um maior treinamento aos seus temporários, este não seria compensador. De acordo com Pfeffer (1994), os custos relacionados ao treinamento acabam sendo imediatos e explícitos enquanto que o seu retorno torna-se duvidoso. Nesta linha, a empresa afirma que não vale a pena investir tanto em funcionários que ficarão tão pouco tempo na empresa. Desta forma, conforme já mencionado, e em concordância ao que é afirmado por Tannenbaum e Woods (1992), a empresa adota a estratégia de dar preferência à contratação de pessoas com experiência prévia na função, reduzindo a necessidade de treinamento.

Em acordo com o que é ressaltado por Levy e Weitz (1992), durante o treinamento as empresas em questão passam aos seus vendedores as habilidades básicas para a realização das suas atividades, incluindo os procedimentos operacionais e as técnicas de vendas necessárias, tanto em sala de aula, quanto dentro da loja. Além disso, passam informações sobre a empresa e sobre o produto que estarão vendendo.

Em particular a Empresa 'A', demonstra grande preocupação em passar suas crenças e valores aos seus novos funcionários, para que aprendam um pouco mais da cultura da empresa. De acordo com Peters (2003), esta é uma ótima forma de criar uma unificação de cultura na empresa e de fazer com que os funcionários compreendam melhor os seus objetivos e direcionamentos.

Assim, as práticas das empresas contrariam o que é afirmado por Mackenna (2002) de que a maioria dos treinamentos de vendedores é basicamente operacional e o que é afirmado por Robinson (1990), de que o treinamento inicial no varejo é em geral, feito fora do ambiente de trabalho.

É importante destacar que hoje (época do estudo: 2003), a Empresa 'C', por trabalhar apenas com temporários contratados para realizar atividades de apoio nas lojas, treina estas pessoas no dia a dia da loja da mesma forma como são treinados os fixos que realizam as mesmas atividades. Para isso, preocupa-se em contratá-los ainda no mês de novembro para que, na época de pico (meados de dezembro) estes funcionários estejam mais preparados para o trabalho.

A seguir, um resumo das principais características relacionadas ao treinamento das três empresas:

## Treinamento

|  | EMPRESA A   | EMPRESA B  | EMPRESA C  |  |   | LITERATURA   |
|--|---|--|--|--|---|--|
|  |   |  | Momento 1  | Momento 2  | Momento 3   |  |
| Há Diferença entre Temporários e Fixos?  |   | SIM  | NÃO  | NÃO  | NÃO   |  |
| Utilizam alguma Ferramenta para Treinar? |   | Manual do Friedman   | manual do Friedman   | manual do Friedman   | manual de normas e procedimentos (baseado no do grupo Friedman) |  |
| Quanto Tempo de Treinamento?             | 6 dias  | Fixos - 5 dias<br>Temporários - 10 dias  | 8 dias   | 8 dias   | para caixas e estoquistas, o treinamento é no dia a dia de loja | <ul style="list-style-type: none"> <li>- a maioria dos vendedores recebem treinamento inicial baixo</li> <li>- temporários, em geral, recebem menos treinamento do que os fixos</li> <li>- todos os funcionários devem ser treinados da mesma forma, sendo considerados funcionários de carreira potencial</li> </ul>                                      |
| Onde é feito o Treinamento               | 3 dias em sala de aula e 3 dias <i>on the job</i>   | 4hs em sala de aula e 2hs <i>on the job</i> cada um dos dias.<br>Para temporários, os outros 5 dias são dentro de loja | 1 dia em sala de aula e 7 dias <i>on the job</i>   | 1 dia em sala de aula e 7 dias <i>on the job</i>   | <i>On the job</i>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- em geral, o treinamento inicial é feito fora do ambiente de trabalho</li> <li>- o treinamento dado a temporários é feito dentro do ambiente de trabalho, por falta de tempo</li> </ul>  |
| O que Passam aos Funcionários?           | crenças e valores da empresa, procedimentos operacionais, informação sobre os produtos e técnicas de vendas | procedimentos operacionais, informação sobre os produtos e técnicas de vendas (ABORDAR, SONDAR, DEMONSTRAR e FECHAR)   | informações da empresa, procedimentos operacionais, informações sobre os produtos e técnicas de vendas | informações da empresa, procedimentos operacionais, informações sobre os produtos e técnicas de vendas | procedimentos operacionais                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- a maior parte dos treinamentos é basicamente operacional</li> <li>- o treinamento efetivo deve incluir um treinamento estruturado e um treinamento <i>on the job</i> (o + usado)</li> <li>- são passados as normas e procedimentos, utilização do PDV e habilidades relacionadas ao processo de vendas</li> </ul> |



## **Avaliação e Remuneração**

Destaca-se que a avaliação dos vendedores nas três empresas é feita pelos gerentes de loja e está atrelada às medidas de produtividade. Assim, em todas elas são definidas metas para cada um dos índices a serem alcançados e, freqüentemente, é dado aos vendedores um *feedback* do seu desempenho.

No caso das Empresas 'A' e 'B', este *feedback* é dado semanalmente e, no caso da Empresa 'C', diariamente. Em todas elas as medidas de produtividade e a maneira como é feita a avaliação acontece da mesma forma para fixos e temporários e, apenas na Empresa 'B', apesar de as medidas de produtividade serem as mesmas, as metas cobradas dos temporários são menores que as dos fixos.

Ressalta-se que este *feedback* periódico de avaliação é mencionado por Teas (1982) como de fundamental importância para que as expectativas de *performance* dos vendedores tornem-se claras e seja possível aumentar a sua motivação.

A avaliação de caixas e estoquistas fixos e temporários, por sua vez, é feita no dia a dia da loja pelo gerente, sem que haja índices específicos para medir a produtividade.

Woodford e Maes (2002) afirmam que em muitas empresas a avaliação está atrelada à remuneração. Nas três empresas analisadas, o salário dos vendedores é em forma de percentual sobre o montante vendido (comissão de vendas) e, todos os índices de avaliação dos vendedores estão relacionados às vendas. Assim, avaliação e remuneração estão diretamente relacionadas.

Vale destacar o caso da Empresa 'C' na época em que contratava vendedores temporários por intermédio de uma agência (momento 1). Neste caso, como o salário destes vendedores era fixo e estes eram cobrados /avaliados por venda, avaliação e remuneração não estavam atreladas. O

mesmo se aplica aos funcionários de apoio que são remunerados através de salários fixos e, em geral, não passam por um processo de avaliação formal.

Com relação à remuneração das empresas, esta, de uma maneira geral, é composta por um salário (no caso dos vendedores em forma de comissão de vendas e, no caso dos funcionários de apoio de loja, salário fixo) e por benefícios. Destaca-se que além do salário e dos benefícios dados aos funcionários, a Empresa 'A' possui um programa de recompensas baseado no desempenho mensal das lojas, sendo o prêmio (em dinheiro) dividido entre todos os funcionários. No caso da Empresa 'B', este programa de recompensas aparece na forma de uma comissão variável de vendas para os vendedores, pois o percentual sobre as vendas que cada vendedor recebe no final do mês é variável, havendo um valor mínimo e sendo possível atingir três valores diferentes dependendo do seu desempenho com relação à sua meta (pode atingir meta, super meta e mega meta).

Com relação ao salário dos temporários, Levy e Weitz (1992) ressaltam que funcionários temporários em geral, são contratados por salários mais baixos e, de acordo com uma pesquisa americana feita pela CPS (Segal e Sullivan (1997)), além de receberem salários mais baixos, o número de horas semanais trabalhadas por temporários é menor do que o dos fixos. No caso das empresas analisadas, isto é verdadeiro.

O salário dos temporários para ocupar os cargos de apoio das lojas nas três empresas, é menor do que o dos fixos que realizam as mesmas atividades. Com relação aos vendedores, destaca-se que apesar de no caso das Empresas 'A' e 'B' haver controvérsias no depoimento dos funcionários com relação à comissão paga aos vendedores temporários e, de a Empresa 'C' pagar a mesma comissão a fixos e temporários, o salário dos temporários acaba sendo mais baixo por não conseguirem ter o mesmo desempenho que os fixos e por terem menos horas trabalhadas do que estes. Ressalta-se que apesar de serem contratados para trabalhar a mesma carga horária que os fixos, os temporários não trabalham aos domingos e a eles não é permitido fazer hora-extra (fixos dobram sua carga horária de trabalho em meados de

dezembro). Isto se deve ao fato de que não há o interesse por parte das empresas em pagar estas horas-extras, além de não terem como compensá-las com folgas posteriores, já que o contrato de trabalho dos temporários acaba em dois ou três meses.

No caso da Empresa 'C', na época em que esta contratava seus funcionários através de uma agência (momento 1), o salário dos vendedores temporários era em forma de salário fixo. Além de o salário acabar sendo mais baixo do que o dos vendedores fixos (fixos conseguiam 'tirar mais com as vendas'), tinha o risco de não ser percebido como equivalente ao de funcionários realizando a mesma função.

De acordo com o Projeto Lei Nº 4 302/98 Art 9º, os temporários têm o direito à remuneração equivalente à percebida pelos empregados de igual categoria, o que acaba não sendo verdadeiro para o caso anteriormente citado, para os temporários contratados para as funções de apoio e para os vendedores das Empresas 'A' e 'B' no caso de os entrevistados destas empresas que afirmaram que a comissão de temporários era menor, estejam com a razão.

Conforme mencionado, as três empresas, além dos salários, oferecem aos seus funcionários alguns benefícios. Assim, aos fixos e aos temporários são oferecidos os benefícios garantidos por lei e, além disso, no caso das Empresas 'A' e 'B', é dado o direito de retirada de mercadorias das lojas com desconto; e, na Empresa 'C' os fixos também recebem o pagamento parcial de um plano de saúde; típicos benefícios oferecidos por empresas de varejo, conforme citado por Hasty e Reardon (1997) na literatura.

É importante destacar que, além do programa de remuneração anteriormente citado, as empresas possuem alguns programas motivacionais que envolvem premiações (em dinheiro ou não) vinculadas ao alcance de uma meta ou índice de produtividade específico. De acordo com Reiss e Sushinnsky (1975) e Walker, Churchill e Ford (1977) este tipo de programa tem grande influência na motivação dos vendedores.

De acordo com as empresas analisadas, as recompensas oferecidas durante estes programas motivacionais variam muito de loja para loja. Na Empresa 'A', os prêmios oferecidos são geralmente em dinheiro (valor dependente do porte da loja) ou em forma de retirada de mercadoria. A Empresa 'B', também oferece prêmios em dinheiro, mas prefere oferecer prêmios em forma de jantares, cortes de cabelo e etc., dependendo do porte e dos interesses específicos de cada loja (em acordo com a idéia de Laurent (2003)). Já a Empresa 'C', pelo fato de os prêmios serem oferecidos pelos fornecedores, os programas são em geral feitos em forma de competições entre lojas, havendo prêmio único para todas elas.

Esta diversidade nas premiações utilizadas pelas empresas analisadas vai ao encontro da idéia apresentada pela maioria dos autores da revisão de literatura, de que o dinheiro sozinho não motiva os funcionários. Apesar disto, de acordo com as empresas, os vendedores em geral têm preferência por premiações em dinheiro.

Ressalta-se, entretanto que, na Empresa 'A' estes programas motivacionais não ocorrem nas épocas em que funcionários temporários estão na empresa, por serem épocas de muito movimento, dificultando o processo. No caso da Empresa 'B', apesar de a pessoa responsável pelo departamento de recursos humanos ter afirmado que nas épocas de final de ano estes programas continuam a acontecer, a gerente da loja franqueada afirmou que na loja dela eles não ocorrem. Portanto, como nesta empresa os procedimentos utilizados pelas franquias podem estar desvinculado da matriz, não é possível fazer nenhum tipo de generalização.

A seguir, um resumo das principais características relacionadas à avaliação e à remuneração das três empresas:

## Avaliação e Remuneração

| Há Diferença em Temporários e Fixos             | EMPRESA A  | EMPRESA B   | EMPRESA C   |  |  | LITERATURA   |
|---|--|---|---|--|--|--|
|   |  | SIM   | Momento 1<br>SIM  | Momento 2<br>SIM   | Momento 3<br>SIM   |  |
| AValiação: quando acontece?                     | semanalmente   | semanalmente  | semanalmente  | diariamente  | diariamente  | O <i>feedback</i> periódico de avaliação é importante para que expectativas de <i>performance</i> fiquem claras e aumente a motivação  |
| AValiação: pelo que são cobrados?               | quota de vendas<br>Peças por Atendimento (PA)<br>Vendas (R\$) por Atendimento (VA)   | Taxa de Conversão; Itens por Venda;<br>Venda Média (metas dos temps são menores)  | Vendedores: meta de vendas<br><br>Cxs e Estoquistas: não há avaliação formal (avaliação no dia a dia de loja) | Vendedores: total e média de vendas (em R\$) e peças vendidas total e por cliente<br><br>Cxs e Estoquistas: não há avaliação formal (avaliação no dia a dia de loja) | Vendedores: total e média de vendas (em R\$) e peças vendidas total e por cliente<br><br>Cxs e Estoquistas: não há avaliação formal (avaliação no dia a dia de loja) | Em muitas empresas a avaliação está atrelada à remuneração   |
| REMUNERAÇÃO: salário vendedores                 | comissão de vendas Fixos: 2,83%<br><br>comissão de vendas Temps: 2,20% (há divergências)                                     | Fixos: comissão variável de vendas<br><br>Temp: comissão fixa de vendas (há divergências)   | Fixos: comissão de vendas<br><br>Temp: salário fixo   | comissão de vendas   | comissão de vendas: 3% (inclui repouso remunerado)   | - Formas + comuns de remuneração no varejo: (i) salário fixo; (ii) comissão; (iii) salário fixo + comissão; (iv) bônus baseados em quotas de vendas<br>- temps em geral são contratados por salários + baixos<br>- por lei, temps têm direito à remuneração equivalente à percebida pelos de = categoria |
| REMUNERAÇÃO: salário pessoas de apoio           | salários fixo dos Temporários é menor  | salários fixo dos Temporários é menor   | salários fixo dos Temporários é menor   | salários fixo dos Temporários é menor  | salários fixo dos Temporários é menor  | Benefícios, em geral, oferecidos: desconto na compra de mercadorias, seguro desemprego, seguro de vida, plano de saúde, planos de aposentadoria e participação nos lucros  |
| REMUNERAÇÃO: benefícios                         | benefícios garantidos por lei e retirada de mercadoria com 50% de desconto   | benefícios garantidos por lei e retirada de mercadoria com 20% de desconto  | Temporários recebem menos benefícios (não há certeza da informação)   | Fixos e Temps: benefícios garantidos por lei;<br><br>Fixos: alimentação aos sábados e domingos e parte de plano de saúde   | Fixos e Temps: benefícios garantidos por lei;<br><br>Fixos: alimentação aos sábados e domingos e parte de plano de saúde   |  |
| REMUNERAÇÃO: recompensas baseadas no desempenho | prêmios em R\$ de acordo com o quanto a quota da loja foi superada e para loja com melhor desempenho                         | Já está incluída na sua comissão de vendas que é variável   | X   | X  | X  |  |
| REMUNERAÇÃO: hora-extra                         | Temporários não podem trabalhar aos domingos nem fazer hora-extra  | Temporários não podem fazer hora-extra  | não há informação   | Temporários não podem fazer hora-extra   | Temporários não podem fazer hora-extra   | Em geral, o nº de horas trabalhadas por temps é menor  |
| PROGRAMAS MOTIVACIONAIS                         | eventos esporádicos com premiação em R\$ para uma quota específica - não ocorrem nas épocas que temporários estão na empresa | jogos motivacionais para aumentar um dos seus três índices de produtividade. Premiação das mais diversas (Na franquia visitada, não ocorrem no natal) | não há informação   | programas motivacionais com premiação para uma quota específica - não ocorrem nas épocas que temporários estão na empresa  | programas motivacionais com premiação para uma quota específica  | - a motivação está atrelada não somente à remuneração mas também, a outras formas de reconhecimento<br>- algum tipo de recompensa ou gratificação aumenta a motivação interna  |

## **Retenção e Produtividade**

Com relação à rotatividade das empresas, apesar de a literatura apontar que um dos maiores problemas enfrentado pelo varejo diz respeito à rotatividade no emprego, as três empresas afirmaram possuir uma taxa de rotatividade muito baixa, por terem uma política muito forte de retenção dos seus funcionários. Destaca-se que apesar de as empresas terem ressaltado que não possuíam informações precisas com relação a sua rotatividade, passaram os seguintes dados: Empresa 'A' - 50% ao ano; Empresa 'B' - 20% ao ano; e, Empresa 'C' - chega a 60% ao ano. Além disso, afirmaram ter uma grande quantidade de funcionários que já trabalham na empresa há alguns anos (em geral, os supervisores regionais são ex-gerentes ou mesmo ex-vendedores de loja e, os gerentes de loja, são ex-vendedores).

Levando-se em consideração a veracidade destes valores, apesar de estas taxas de rotatividade não serem tão baixas, se comparadas com as taxas do setor varejista que, segundo Quelch e Cannon-Bonventre (1983) chegam a 100% ao ano, estão em um bom patamar.

De acordo com Quelch e Cannon-Bonventre (1983) a alta taxa de rotatividade do varejo se deve, em geral, ao baixo nível educacional dos funcionários e à sua baixa remuneração. No caso das empresas analisadas, há uma grande preocupação com o nível educacional das pessoas recrutadas, o que pode justificar em parte sua menor taxa de rotatividade.

Com relação à retenção dos funcionários temporários, as empresas demonstraram ter grande interesse em aproveitá-los. Porém, isto depende da disponibilidade de vagas no momento e do desempenho dos temporários no período em que estiverem na empresa.

Em particular a Empresa 'C', além de ter uma política de efetivação de temporários no caso de haver vagas disponíveis, acredita que a época de contratação de temporários não deixa de ser uma boa oportunidade de conhecer o trabalho de novos funcionários, avaliar o seu desempenho, compara-lo ao desempenho dos seus funcionários fixos e, se for o caso, fazer a

substituição. Assim, afirmam ter hoje (época do estudo: Julho de 2003) uma taxa de contratação de 50% do seu quadro de temporários.

A produtividade das empresas analisadas, conforme já mencionado, é medida através de alguns índices. Destaca-se que nas três empresas há a preocupação em conhecer e controlar o valor da venda total e da venda média de cada funcionário (em R\$), além do número médio de itens vendidos a cada atendimento, contrariando o que é afirmado por Levy e Weitz (1992) de que a produtividade em vendas é geralmente medida pelo volume de vendas por hora.

Os temporários têm a sua produtividade medida da mesma forma que a dos fixos. No caso da Empresa 'C', trabalhando apenas com temporários de apoio, a produtividade destes funcionários é medida da mesma forma que a dos fixos no mesmo cargo, ou seja, no dia a dia da loja, sem que haja nenhum índice de medida específico.

A seguir, um resumo das principais características relacionadas à retenção e à produtividade das três empresas:

### **Retenção e Produtividade**

|   | EMPRESA A   | EMPRESA B  | EMPRESA C   | LITERATURA  |
|---|---|--|---|---|
|   |   |  | Momento 1<br>Momento 2<br>Momento 3   |   |
| Taxa de Rotatividade                                  | 50% aa  | 20% aa   | Chega a 60% aa  | Chega a 100% aa   |
| Há Política de Retenção?                              | SIM   |  | SIM   |   |
| PRODUTIVIDADE Há Diferença entre Temporários e Fixos? | NÃO   |  | NÃO   |   |
| Índices de Produtividade                              | - Valor em Vendas (\$)<br>- Peças por Atendimento<br>- Vendas por Atendimento | - Venda Média (\$ /venda)<br>- Itens por Venda<br>- Taxa de Conversão (vendas por atendimento) | <b>Vendedores:</b> Venda Total e Média (\$) e qtd total e média de itens vendidos<br><br><b>Cxs e estoquistas:</b> não há medida formal | - Em geral é medida pelo volume de vendas por hora<br>- Também pode ser medida pelo no de transações em um dia, pelo tempo de venda, etc. |

### 5.3 Aspectos Motivacionais

Aspectos motivacionais relacionados aos funcionários fixos e temporários das empresas estudadas serão a seguir analisados, considerando-se que, conforme afirmam autores como Schneider e Bowen (1993), Lovelock e Wright (2002) e Benitez (2003), funcionários motivados proporcionam um melhor desempenho no trabalho, um melhor atendimento e uma maior retenção de clientes.

As três empresas afirmaram que o desempenho e a motivação dos vendedores temporários dentro da loja variam de acordo com a pessoa que é contratada, mas principalmente, são bastante influenciados pelo motivo que levou àquele funcionário a procurar o emprego. Em todas as empresas dois perfis de pessoas se mostram presentes: àquelas que vêem o emprego como uma forma de conseguirem um dinheiro extra no final do ano e, àquelas que vêem o emprego como uma grande oportunidade de mostrarem o seu trabalho e serem efetivadas. Na Empresa 'A', em particular, um terceiro perfil aparece: o de pessoas que são contratadas devido à indicação de funcionários da empresa, mas que, em geral, acabam não se adaptando ao trabalho.

De acordo com a Teoria de Expectativa de Victor Vroom, mencionada por Laurent (2003), o desejo de uma pessoa de ser produtiva e o esforço empregado para isto, dependem dos seus objetivos particulares e da sua percepção do valor relativo do desempenho como um meio de atingir esses objetivos.

Além disso, destaca-se que de acordo com Hippell *et al.* (1997), um dos principais motivadores dos funcionários temporários é a possibilidade de conseguir um emprego fixo na empresa. Allan e Sienko (1998) complementam afirmando que os funcionários temporários encaram o trabalho temporário como uma oportunidade de mostrar o seu trabalho, para que seja posteriormente contratado. Assim, conforme mencionado por todas as empresas, o temporário que almeja ser efetivado, mostra-se muito mais dedicado, organizado e muito mais comprometido com as atividades que está desempenhando e com a empresa como um todo.



Entretanto, de acordo com a Empresa 'B', a motivação destes funcionários pode ficar abalada se acreditarem que não terão possibilidade de serem efetivados, pois acima de tudo, já começam seu trabalho com o rótulo de 'extra'. Isto é confirmado por Dabbs e Lowatt (2002) que afirmam que os temporários em geral são menos motivados, menos comprometidos e mais inseguros pelo efeito negativo de um contrato psicológico de um emprego temporário.

Em geral, nas empresas em estudo, os temporários que se mostram menos comprometidos são principalmente aqueles que encaram o trabalho temporário como apenas uma forma de conseguir uma renda extra no final do ano. Afinal, conforme é ressaltado por Allan e Sienko (1998), estes funcionários não possuem um vínculo forte com a empresa, não possuem estabilidade e nem têm a pretensão de manter um relacionamento de longo prazo com esta, assim, não podem ser tão confiáveis nem tão comprometidos quanto os funcionários fixos.

Apesar disto, as três empresas afirmaram não enfrentar problemas com os vendedores temporários relacionados à falta de motivação para efetuar o processo de vendas. De acordo com as empresas, todos os vendedores temporários, independente do seu interesse em serem efetivados ou não, entram muito motivados para a venda, já que em geral, este é o seu objetivo principal.

Entretanto, uma grande dificuldade citada pela Empresa 'B' é a de conseguir que os vendedores temporários tenham motivação para desempenhar outras atividades que não a venda dentro das lojas, principalmente aqueles que não almejam a efetivação. Segundo Levy e Weitz (1992), este é maior problema atrelado à remuneração por comissão. Segundo os autores, isto faz com que os vendedores passem a se empenhar mais na venda de mercadorias de mais alto valor, não querendo desempenhar as outras atividades de loja (arrumação, limpeza e etc.), que passem a não se preocupar com a qualidade do serviço prestado e não se tornem fiéis à empresa.

Um outro ponto a ser analisado diz respeito à motivação dos funcionários fixos. Foi observado nas três empresas que, em geral estes funcionários não percebem a presença dos temporários na loja como positiva, pois acreditam que a contratação deles não é necessária. A percepção dos funcionários fixos nestas empresas é a de que, através de um aumento da sua carga horária de trabalho, seriam capazes de 'dar conta' do aumento de demanda da época do natal. Assim, acreditam que os temporários estão 'roubando' as suas vendas. Além disso, na Empresa 'B', ficou claro que os funcionários fixos também sentem seus empregos de certa forma ameaçados, pois encaram que os temporários podem, futuramente, vir a ocupar as suas funções. Segundo Gossett (2001), o fato de funcionários fixos acreditarem que seus empregos não estão seguros, faz com que conflitos internos possam ocorrer.

Assim, apesar de a Empresa 'A' afirmar não haver nenhum tipo de conflito interno na loja devido à presença de temporários, as empresas 'B' e 'C' (considerando a época em que contratava vendedores temporários), afirmaram que estes podem acontecer. De acordo com a Empresa 'B', tudo dependerá de como se comportarão os temporários contratados e da sua postura com relação aos outros funcionários, mas que de qualquer forma, a presença deles não é encarada com naturalidade pelos fixos. Já a Empresa 'C', afirma que foi esse um dos motivos que fez com que parasse de contratar vendedores temporários. Além da insatisfação dos fixos, achando que os temporários estavam roubando as suas vendas, a empresa acredita que a falta de comprometimento e organização dos vendedores temporários acabava atrapalhando o serviço dos fixos, deixando-os insatisfeitos.

De acordo com Jeffrey (1997) duas das quinze competências fundamentais ao funcionário da linha de frente, são: trabalhar bem em equipe e demonstrar motivação pessoal. Por isso que a Empresa 'C', que hoje (época do estudo: 2003) trabalha com temporários apenas nas atividades de apoio das lojas, acredita que mantém seus funcionários fixos muito mais motivados, satisfeitos com a empresa e mais livres para desempenhar a venda de forma

muito mais eficaz. Além disso, acredita ter melhorado muito o espírito de equipe das suas lojas.

#### **5.4 Reflexos na Prestação do Serviço Final**

Segundo Berman e Evans (1998), o serviço oferecido por uma empresa tem um forte impacto na formação e construção da sua imagem. Desta forma, destaca-se que apesar de as empresas analisadas acreditarem que a presença de temporários nas suas lojas nas épocas de pico é muito importante, sabem que o desempenho e a imagem da empresa podem vir a ficar prejudicados.

De acordo com as empresas, fica difícil observar e controlar o desempenho de cada temporário. Porém, é consenso para elas que o desempenho obtido varia de acordo com a pessoa que é contratada e com o seu objetivo final, mas que em geral, os temporários se mostram muito mais inseguros para realizar a venda, e o seu desempenho acaba sendo menor do que o desempenho de um fixo. Para as empresas, isto se deve também ao menor conhecimento que estes têm da loja, à falta de experiência e ao fato de não terem clientela fixa.

Em particular na Empresa 'B', o fato de os vendedores terem que lidar com crianças e por isso, precisarem aprender o jeito específico de entendê-las e vesti-las, faz com que o fator experiência com este tipo de público seja de fundamental importância. Isto, segundo uma das vendedoras, só é adquirido com maior tempo de casa.

O conceito da curva de aprendizado apresentado por Reichheld (1996) demonstra claramente isso, afirmando que a produtividade de um funcionário cresce à medida que este adquire experiência. Rousseau e Libuser (1997) acrescentam que além de inexperientes os temporários tendem a ser menos familiarizados com as instalações da empresa, com a empresa em geral, com a maneira como esta trabalha e com as pessoas que lá trabalham. Além disso, Quelch e Cannon-Bonventre (1983) ressaltam que pela

inexperiência e falta de comprometimento, os temporários acabam sabendo pouco a respeito dos produtos que estão vendendo.

Com relação ao atendimento ao cliente, Bettencourt e Gwinner (1996) afirmam que os funcionários da linha de frente devem adaptar o seu comportamento às diferentes necessidades e desejos dos diferentes clientes. Porém, as Empresas 'B' e 'C' ressaltam o problema da rapidez com que vendedores temporários querem realizar as vendas (principalmente aqueles que só estão na loja para ganhar uma renda extra) para poderem vender mais (maior quantidade) e destacam que muitas vezes esses vendedores não se mostram solícitos aos clientes, prejudicando a qualidade do atendimento. De acordo com a Empresa 'C', na época em que contratava vendedores temporários, estes, além de comprometer a qualidade do serviço, devido ao excesso de ansiedade para finalizar a venda, muitas vezes deixavam de agregar possíveis vendas à venda de determinados clientes.

A Empresa 'A', por sua vez, afirma que o atendimento realizado pelos seus funcionários temporários acaba ficando fora do seu controle devido ao grande movimento nas lojas nestas épocas. Porém, de acordo com a empresa, pelo fato de estar trabalhando com temporários, esta sabe que a qualidade do seu atendimento pode ficar prejudicada e afirma que nestas épocas, *“você nunca vai conseguir atender um cliente como você atende durante o ano”*.

Entretanto, de acordo com as Empresas 'A' e 'C', as maiores reclamações dos clientes não estão relacionadas ao atendimento e sim às atividades mais operacionais da loja. No caso da Empresa 'A', as maiores reclamações e ocorrência de erros estão relacionadas às operações de registro e embalagem de mercadorias que, em geral, são realizadas por caixas (fixos e temporários) e por temporários de apoio, respectivamente. Na Empresa 'C' por sua vez, na época em que utilizavam vendedores temporários e mesmo hoje (época do estudo: 2003) com a utilização apenas de estoquistas e caixas temporários, as maiores reclamações e os maiores problemas referem-se às operações de caixa. Estas incluem registro e embalagem de mercadorias e,

segundo a própria empresa, são consideradas bastante demoradas por parte dos clientes.

Em concordância com os problemas encontrados nas empresas analisadas, Kelley, Hoffman e Davis (1993) afirmam que de acordo com uma pesquisa sobre falhas no varejo, algumas das citadas como mais freqüentes foram: lentidão no atendimento, erros no momento de embalar a mercadoria, fornecimento de informações incorretas, ou mesmo, situações constrangedoras pelo fato de, no momento de embalar a mercadoria, esquecer de retirar o alarme antifurto.

Apesar dos problemas e dificuldades enfrentadas no gerenciamento da sua mão-de-obra temporária, as empresas encaram como indispensável a presença destes funcionários nas lojas nas épocas de natal. Em acordo com a idéia apresentada por Hippel *et al.* (1997), as empresas consideram os temporários como parte crítica de suas estratégias.

As Empresas 'A' e 'B', acreditam que os funcionários fixos sozinhos não conseguiriam atender a toda demanda desta época pois, além de não agüentarem o ritmo, deixariam a qualidade do serviço prejudicada. Já a Empresa 'C', apesar de adotar outra estratégia, não contratando vendedores temporários nesta época, continuam a contratar pessoal de apoio temporário, considerando-os indispensáveis, até mesmo para dar suporte aos seus vendedores. No caso da Empresa 'C', o fato de o seu atendimento ao cliente ser menos exclusivo do que o oferecido pelas Empresas 'A' e 'B', pode fazer com que a utilização apenas de vendedores fixos seja suficiente para atender a todos os clientes, sem prejudicar a qualidade do atendimento.

## **5 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS**

### **6.1 Conclusões**

O objetivo deste estudo era o de identificar como a utilização de mão-de-obra temporária e a forma como esta é gerenciada influenciam a prestação do serviço final. Assim, com base em uma revisão de literatura sobre o assunto, em um estudo de casos de três empresas varejistas e, como forma de responder às questões inicialmente apresentadas no estudo, algumas conclusões podem ser apontadas.

- Como as empresas gerenciam seus funcionários temporários? Quais são as diferenças, se existirem, com relação ao gerenciamento dos funcionários fixos?

Destaca-se que as empresas em estudo mostraram-se bastante preocupadas em adotar para os funcionários temporários, as mesmas práticas adotadas no gerenciamento dos seus funcionários fixos.

Entretanto, apesar de a prática das empresas de recrutar, selecionar e treinar seus funcionários temporários ser a mesma dos fixos, isto, segundo percepção das empresas, não implica que funcionários com a mesma qualidade e o mesmo comprometimento estarão trabalhando na empresa nas épocas do natal. Isto porque, conforme mencionado, muitos dos candidatos ao cargo de temporários são pessoas com interesses específicos de ganhar um dinheiro extra no natal. Na maioria das vezes, são pessoas que não possuem experiência com vendas e, principalmente, são pessoas que ficarão muito pouco tempo na empresa para que haja tempo de um aprendizado no dia a dia de trabalho.

Além disso, destaca-se que o treinamento dos funcionários fixos é curto e que o fato de os temporários possuírem o mesmo treinamento destes funcionários, não significa que estes estão bem preparados para exercer a função. Isto porque, no varejo, o treinamento efetivo dos funcionários é, em

geral, dado no dia a dia de trabalho; o que, pela falta de tempo, se torna inviável para os temporários.

Segundo Rousseau e Libuser (1997), as empresas deveriam possuir uma estrutura diferente para receber seus funcionários temporários e, no caso das empresas estudadas, deveriam aplicar processos de recrutamento e seleção mais rigorosos e treinamentos maiores.

De acordo com as próprias empresas, se estes processos de recrutamento, seleção e treinamento pudessem ser mais longos e mais detalhados, seria possível identificar as pessoas certas e prepara-las melhor para o trabalho. Entretanto, as mesmas acreditam que isto seria inviável, primeiro pelo alto custo relacionado a este processo e, segundo, pela falta de disponibilidade e motivação dos candidatos a temporários e dos temporários já contratados de ficar à disposição da empresa por mais tempo, sem remuneração específica para isso.

Ressalta-se que a motivação destes temporários poderia ser obtida se a empresa os remunerasse durante este maior período de treinamento. Entretanto, tal custo deve ser medido e os benefícios provenientes desse processo devem ser ponderados para que a empresa se certifique de que isto será válido para ela.

Um outro caminho, seguido pela Empresa 'C', seria o de contratar pessoas que já tivessem algum tipo de experiência em vendas. Porém, isso facilitaria apenas o processo de treinamento, pois o desempenho desta pessoa na loja continuaria dependendo do seu interesse e da sua motivação para o trabalho (estimulada por fatores internos). Desta forma, mesmo contratando pessoas com experiência prévia na função, as empresas deveriam continuar se preocupando em fazer um bom processo de seleção de forma a identificar o perfil correto.

Outra opção a ser considerada pelas empresas e, hoje também utilizada pela Empresa 'C', diz respeito à contratação de temporários apenas para trabalhar nas atividades de suporte à venda (caixa, embalagem e estoque) e não nesta diretamente. Desta forma, a atividade principal da loja (a venda)

não ficaria comprometida com a possível falta de experiência e comprometimento de temporários e vendedores fixos não sentiriam seus empregos ameaçados, atuando com maior motivação nas épocas de pico. Além disso, o perfil dos temporários a serem contratados não precisaria ser tão rígido.

Entretanto, as empresas devem ter em mente que, alocar temporários apenas às atividades de suporte de loja, não garante uma prestação de serviço com qualidade, mesmo porque, de acordo com as próprias empresas, estas já são atividades percebidas como maior fonte de insatisfação por parte dos clientes. As empresas devem ter em mente que, as atividades de apoio também devem ser prestadas com qualidade e que, para isso, são necessários funcionários muito bem treinados e preparados para tanto.

Outro caminho, também seria o de procurar agências de trabalho temporário e conseguir destas, após um bom processo de seleção, funcionários já treinados para as atividades de loja. Neste caso, há o risco de confiar a terceiros, a escolha de funcionários capacitados e no perfil procurado.

De qualquer forma, a entrada dos temporários com alguma antecedência nas lojas, mostrou ser de grande importância para que na época do natal, já estejam mais familiarizados com as atividades da loja e com a cultura da empresa.

Com relação à remuneração de temporários, destaca-se que as diferenças observadas nos salários e benefícios oferecidos aos temporários, se não gerenciadas com cuidado, pode influenciar tanto a motivação de fixos quanto a de temporários.

Apesar de as informações obtidas em duas empresas terem sido divergentes (dentro das próprias empresas), os salários dos temporários, em geral, são menores do que os dos fixos. Com relação à função de vendedor, para que haja percepção de justiça dos dois lados, a comissão recebida pelos temporários deveria ser a mesma dos fixos. Assim, os temporários teriam a percepção de estar ganhando sobre a mesma comissão e, os fixos, a certeza



de que, mesmo com a mesma comissão, conseguem ganhar muito mais ao final do mês por conseguirem vender mais.

Com relação aos salários do pessoal de apoio de loja, estes são menores para os temporários o que, por um lado, contribui para a motivação dos funcionários fixos, mas por outro, pode reduzir a motivação dos temporários. Porém, de uma maneira geral, acaba sendo percebido como o mais justo.

Com relação aos benefícios, observa-se que em geral, os recebidos pelos temporários são àqueles estipulados por lei. E, como forma de estimular os funcionários fixos e de não ter problemas trabalhistas futuros, as empresas permitem apenas que os fixos façam hora-extra e trabalhem aos domingos, sendo estes os benefícios a mais que recebem, deixando-os mais motivados.

– Como são percebidos o comprometimento e a motivação dos funcionários temporários?

Conforme mencionado na análise dos casos, são dois, em geral, os perfis de funcionários que se candidatam ao cargo de temporários: os que encaram o trabalho como oportunidade para um emprego fixo e os que encaram como uma oportunidade de ganhar um dinheiro extra no final do ano. A diferença entre estes dois perfis está no comprometimento que estes têm com o trabalho, uma vez que a motivação para a venda independe do seu interesse em ser efetivado pelo fato de esta ser seu objetivo final.

De acordo com as empresas estudadas, falta de motivação para a venda não é problema para os temporários, pois todos, independente do perfil contratado, têm a venda como sua principal meta. Desta forma, o maior problema enfrentado pelas empresas diz respeito à falta de comprometimento destes funcionários (em geral, àqueles interessados apenas em ganhar um extra no final do ano) com as outras atividades de loja. Além disso, de acordo com as empresas, temporários muitas vezes acabam deixando de agregar

venda e de conquistar um novo cliente, por estarem interessados em efetuar a venda de forma rápida para “ficarem livres” para atender um novo cliente.

Pode-se destacar que, o perfil ideal para empresas como as três analisadas, que prezam pela qualidade do seu serviço, não condiz com o de pessoas interessadas apenas em ganhar um dinheiro extra no final do ano. Estas, conforme mencionado, em geral, estão muito motivadas para a venda, mas deixam de lado o comprometimento com a prestação do serviço e com a empresa, podendo comprometer a imagem desta.

Por outro lado, fica difícil para as empresas contratarem apenas temporários que tenham a expectativa de serem efetivados, pois, pelo fato de não ser possível contratar todos ao final do período de contrato temporário, as empresas não podem garantir isso a eles. Acrescenta-se a isso o fato de que, com a busca por temporários que tenham o intuito de permanecer na empresa, pode haver uma intensificação do sentimento de ameaça pelos fixos, aos seus empregos, reduzindo a sua motivação.



- Como as empresas percebem o desempenho dos funcionários temporários quando comparados aos fixos?

Com relação ao desempenho dos temporários, destaca-se que apesar de este depender do perfil da pessoa contratada, em geral, de acordo com as empresas, os temporários possuem um desempenho pior do que o dos fixos. Isto não se deve apenas à menor familiaridade com a loja e com as atividades, mas principalmente, em se tratando de vendedores, à falta de clientes cativos que garantam uma boa venda. Além disso, conforme já mencionado, vendedores apenas motivados pela venda, acabam realizando vendas rápidas demais, prejudicando a qualidade do atendimento e, muitas vezes, deixando de agregar vendas.

Um ponto que pode agravar tal situação diz respeito ao incômodo sentido pelos funcionários fixos com a presença dos temporários nas lojas. Além de minar o espírito de equipe da loja, isto faz com que funcionários fixos

relutem em ajudar um temporário, agravando um clima organizacional ruim e prejudicando o desempenho da empresa como um todo. Os funcionários fixos podem ainda, sentir-se insatisfeitos com a empresa, podendo fazer com que fiquem menos motivados e comprometidos com esta.

- Como as empresas percebem seu desempenho e sua produtividade como um todo quando da contratação de temporários? O que a empresa deixaria de ganhar e como ficaria o seu desempenho caso não recorressem à contratação de temporários como forma de ajuste a demanda?

O desempenho das empresas nesta época acaba não ficando prejudicado se considerarmos que os funcionários fixos não dariam conta de todo o serviço. Pelo fato de o volume de vendas nas épocas de natal ser muito grande, de acordo com as empresas, vendedores fixos não conseguiriam sozinhos, obter ao mesmo tempo, um bom resultado e um serviço prestado com qualidade. Desta forma, se não recorressem à contratação de temporários, as empresas acreditam que acabariam perdendo vendas.

As empresas encaram, portanto, a contratação de funcionários temporários como um “mal necessário” pois apesar de estarem cientes de que, com a sua contratação, a qualidade do serviço e a imagem da empresa possam vir a ficar comprometidos, sabem que sem a presença deles na época do natal, o desempenho da empresa ficaria prejudicado e a prestação do serviço também poderia ser comprometida.

- Sob o ponto de vista da empresa, a prestação do serviço pode ficar prejudicada quando da utilização de temporários? Se sim, por que isso acontece?

Destaca-se que, pelo fato de a prestação do serviço ser um dos principais fatores que mantém a lealdade e satisfação dos clientes e pelo fato de, em geral, os clientes já entrarem nas lojas com uma expectativa de serviço pré-concebida (por ser cliente antigo ou por já “ter ouvido falar”), não é

vantajoso para as empresas que o seu nível de serviço fique alterado quando da contratação de mão-de-obra temporária.

Porém, ficou claro que na percepção das empresas, esse desempenho pode ficar prejudicado no médio prazo com a perda de clientes, pois a utilização de temporários pode ser uma ameaça ao seu nível de serviço e, isto, segundo elas, é claramente demonstrado pelos clientes.

Portanto, a utilização do funcionário temporário pode, conforme afirmado por Schlesinger e Heskett (1991), contribuir para o chamado ciclo do fracasso, uma vez que, com a utilização destes funcionários, pode haver uma falta de continuidade no relacionamento com o cliente, ou seja, no nível do serviço a ele prestado.

Deve-se destacar que, o principal problema relacionado à prestação do serviço, não parece estar no momento da venda (momento de maior interação entre funcionário e cliente), mas sim, nas esperas (filas) e erros operacionais que acontecem no caixa e no processo de embalagem. Isto porque, o momento do pagamento e da espera para receber a mercadoria, acaba sendo percebido como mais chato e demorado uma vez que “a compra em si” (processo de escolha de mercadoria) já foi realizada. Demoras e erros operacionais passam então, a serem sentidos com muito mais intensidade.

Estas atividades, também executadas por temporários de apoio, fazem parte da prestação do serviço e parece serem elas os grandes pivôs de o serviço percebido pelo cliente nesta época, ser pior do que no decorrer do ano. Assim, apesar de estes funcionários passarem pelos mesmos processos de recrutamento e seleção de vendedores, o perfil procurado para estas funções deveria ser diferenciado, buscando pessoas ágeis, se possível, com experiência prévia na função e, com motivações relacionadas às atividades que irão desempenhar.

Destaca-se portanto que, pelo fato de o aumento do número de funcionários nas lojas ser fundamental nas épocas de natal, as empresas devem pesar qual a estratégia mais coerente com o seu negócio e, o que trará

mais benefícios: ter maiores custos com recrutamento, seleção e treinamento, obtendo funcionários mais preparados, ou arcar com menores custos mas com o risco de comprometer a qualidade do seu serviço.

No caso de optarem pela garantia de um bom serviço, as empresas devem dar uma maior importância e um maior investimento à seleção e ao treinamento dos seus funcionários temporários, dando a eles o tratamento coerente com a sua experiência e com a urgência da sua capacitação. Porém, deve ter sempre em mente a importância do espírito de equipe em loja e da necessidade de também manter os seus funcionários fixos motivados.

Assim, devem ter em mente que a qualidade do seu serviço interno e, conseqüentemente, a satisfação e lealdade dos seus funcionários, devem contemplar todos que fazem parte, ou estiverem fazendo parte, da estrutura da loja. Desta forma, o cuidado na contratação de mão-de-obra temporária deve ser redobrado, para que não haja o risco de se conseguir funcionários temporários motivados e comprometidos com a empresa, mas colocando em risco a motivação, a satisfação e a lealdade dos seus funcionários fixos.

## **6.2 Limitações e Recomendações para Estudos Futuros**

É importante ressaltar que devido à indisponibilidade de algumas informações por parte da Empresa 'C' e, devido a informações conflitantes fornecidas por diferentes entrevistados nas empresas, algumas análises do estudo foram dificultadas. No caso da Empresa 'B', em particular, isto se agravou devido à autonomia das lojas franqueadas (76% das lojas) no gerenciamento do seu pessoal, que faz com que não haja uniformidade no gerenciamento de pessoal de todas as lojas da empresa.

Além disso, destaca-se que o presente estudo baseou-se no estudo de casos de três empresas que, de uma maneira geral, atendem a um público de classe média e classe alta e mostraram-se bastante preocupadas com a prestação do seu serviço. Desta forma, apesar de o método do estudo

de casos não permitir generalizações, as conclusões podem carregar consigo algum viés característico deste tipo de empresa, sendo possível chegar a outras conclusões, caso o estudo seja feito em empresas que não tenham a mesma preocupação com o seu serviço.

Assim, pesquisas futuras podem estar contemplando um estudo mais voltado para empresas que atendam a um público de classe de renda mais baixa e que não tenham maiores preocupações com a prestação do seu serviço. Ou mesmo, um estudo que misture os dois perfis de empresa, para que suas práticas e percepções possam ser contrapostas.

Um enriquecimento do estudo poderia ser conseguido também através de entrevistas complementares com os próprios funcionários temporários ou mesmo, com um maior número de empresas sendo estudadas.

Destaca-se também que, devido à intangibilidade dos serviços, torna-se difícil mensurar a prestação do serviço final ao cliente. Isto fez com que as análises e conclusões deste estudo estivessem baseadas, principalmente, nas percepções das empresas. Portanto, a partir deste estudo, seria interessante a realização de análises quanto aos reflexos que a utilização de mão-de-obra temporária pode trazer para a prestação do serviço, a partir do ponto de vista dos próprios clientes.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICA

- ALLAN, Peter. The contingent workforce: challenges and new directions. *American Business Review*, June 2002.
- ALLAN, Peter; SIENKO, Stephen. Job motivations of professional and technical contingent workers: are they different from permanent workers?. *Journal of Employment Counseling*, v.35, n.4, p.169-178, December 1998.
- ALLERTON, Haidee. Quick Tip. *Training & Development*, v.50, n.6, p.8, June, 1996.
- BENITEZ, Tina. Motivation matters: incentive programs improve employee performance. *Incentive*, v.177, n.3, March, 2003.
- BERMAN, Barry; EVANS, Joel R. *Retail management: a strategic approach*. 7.ed. Prentice Hall, 1998.
- BETTENCOURT, Lance; GWINNER, Kevin. Customization of the service experience? The role of the frontline employee. *International Journal of Service*, v.7, n.2, p.3-20, 1996.
- BITNER, Mary Jo; BOOMS, Bernard H.; MOHR, Lois A. Critical service encounters: the employee's viewpoint. *Journal of Marketing*, v.58, p.95-106, october, 1994.
- BOHNER JR, Robert J.; SALASKO, Elizabeth R. Beware the legal risks of hiring temps. *Workforce*, p.50-57, october, 2002.
- BOWEN, David E.; LAWLER III, Edward E. The empowerment of service workers: what, why, how and when. *Sloan Management Review*, v.33, n.3, p.31-39, Spring, 1992.
- BRAGG, A. Turning salespeople into partners. *Sales and Marketing Management*, v.137, n.3, p.82-84, August, 1986.
- BRAGG, A. Are good salespeople born or made?. *Sales and Marketing Management*, v.140, n.12, p.74-78, September, 1988.
- CAREY, Max L.; HAZELBAKER, Kim L. Employment growth in the temporary help industry. *Monthly Labor Review*, v.109, n.4, p.37-44, March, 1986.

CAREY, Robert. 5 top corporate training programs. *Successful Meetings*, v.44, n.2, p.56-61, February, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

Clipping de Notícias, ed.39, 13 janeiro, 2003. Disponível em:  
<http://www.asserttem.com.br/publicacoes.htm> Acesso em: 13 Jul. 2003.

Clipping de Notícias, ed.42, 20 março, 2003. Disponível em:  
<http://www.asserttem.com.br/publicacoes.htm> Acesso em: 13 Jul. 2003.

*Comércio varejista*. Rio de Janeiro, Julho, 1996. Disponível em:  
[http://www.bndes.gov.br/conhecimento/relato/com\\_vare.pdf](http://www.bndes.gov.br/conhecimento/relato/com_vare.pdf) Acesso em: 6 Maio 2003.

COVEY, Stephen R. In search of hire principles. *Incentive*, v.174, n.7, p.16, July, 2000.

DABBS, Jaqueline; LOWATT, Chris. Temporary contracts in employment: competitive advantage or disadvantage?. *The British Journal of Administrative Management*, n.31, p.32-33, May /June 2002.

DEUTSCH, Arnold. How employee retention strategies can ad productivity. *Journal of Business Strategy*, v.2, n.4, p.106-109, Spring, 1982.

DISCENZA, Richard; GARDNER, Donald G. Improving productivity by managing for retention managing is personnel. *Information Strategy: The Executive's Journal*, v.8, n.3, p.34-39, Spring, 1992.

ESEN, Evren. Job Satisfaction Poll. *Society for Human Resource Management / usatoday.com*. December, 2002.

FRANCESCONI, Marco; FRANK, Jeff. Temporary jobs: stepping stones or dead ends?. *Economic Journal*, v.112, n.480, p.189-213, June, 2002.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J.. *Service Management: Operations, Strategy and Information Technology*. New York: Irwin McGraw-Hill, 1998.



GEORGE, William R.. The retailing of services – a challenging future. *Journal of Retailing*, v.53, n.3, p.85-98, Fall 1977. Apud YOON, Mahn Hee; BEATTY, Sharon E.; SUH, Jaebeom. The effect of work climate on critical employee and customer outcomes. *International Journal of Service Industry Management*, v.12, n.5, p.500-521, 2001.

GOSSETT, Loril M.. The long-term impact of short-term workers: the work life concerns posed by the growth of the contingent workforce. *Management Communication Quarterly*, v.15, n.1, p.115-120, august, 2001.

GRANT, Robinson. Hiring for retention, productivity and revenues. *Supply House Times*, v.45, n.7, p.78-79, september, 2002.

HAKSEVER, Cengiz; RENDER, Barry; RUSSEL, Roberta, S.; MURDICK, Robert G. *Service Management and Operations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. *Work Redesign*. Reading, MA: AddisonWesley, 1980.

HASTY, Ron; REARDON, James. *Retail management*. New York: McGraw Hill, 1997.

HESKETT, James; JONES, Thomas; LOVEMAN, Gary; SASSER, W. Earl; SCHLESINGER, Leonard. Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, v.72, n.2, p.164-174, March-April, 1994.

HESKETT, James; SASSER, W. Earl; SCHLESINGER, Leonard. *Lucro na prestação de serviços: como crescer com a lealdade e a satisfação dos clientes*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HESKETT, James L.; SASSER, JR.; HART, Christopher W. L. *Serviços revolucionários*. São Paulo: Pioneira, 1990.

HIPPEL, Courtney Von *et al.*. Temporary employment: can organizations and employees both win?. *Academy of Management Executive*, v.11, n.1, p.93-104, 1997.

HONG, Jon-Chao; YANG, Sung-De; WANG, Li-Jung; CHIOU, En-Fu; SUN, Fan-Yin; HUANG, Tsui-Lan. Impact of employee benefits on work motivation and

productivity. *The International Journal of Career Management*, v.7, n.6, p.10-14, 1995.

JEFFREY, Jaclyn R.. Capacitar a linha de frente. *HSM Management*, p.70-76, Setembro-Outubro, 1997.

Jornal de Serviços, ed.170, 26 Maio, 2003. Disponível em: <http://www.asserttem.com.br/j170.pdf> Acesso em: 27 Fev. 2004.

Just the ambience for the job. *News Straits Times-Management Times*, 1 Dec. 2003. Disponível em: <http://search.epnet.com> Acesso em: 6 Mai. 2003.

KELLEY, Scott W.; HOFFMAN, K. Douglas; DAVIS, Mark A.. A typology of retail failures and recoveries. *Journal of Retailing*, v.69, n.4, p.429-452, Winter, 1993.

KOHN, Alfie. Por que os planos de incentivo não funcionam. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.35, n.6, p.12-19, Nov./Dez., 1995.

LAURENT, Suzanna. The dynamic duo: motivation & recognition. *Intecom*, v.50, n.3, p.22-24, March, 2003.

LEVITT, Theodore. Production-line approach to service. *Harvard Business Review*, v.50, n.4, p.41-52, september-october, 1972.

LEVITT, Theodore. The industrialization of service. *Harvard Business Review*, v.54, n.5, p.63-74, september-october, 1976.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. *Retailing management*. Homewood: Irwin, 1992.

LIMA, Ermínio A. Neto; LIMA, Oscar Ferreira Filho. Editorial: Novos saltos na expansão da Terceirização e do T.T. *Pressttem Serviços*, ano II, n.008, novembro, 2002. Disponível em: <http://www.asserttem.com.br/public8.htm> Acesso em: 26 Jun. 2003.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. *Serviços, marketing e gestão*. São Paulo: Sariva, 2002.

MARTIN, John P.; STANCANELLI, Elena. Tackling some myths about temporary jobs. *OECD Observer*, n.231/232, p.41-43, May, 2002.

MASON, Barry J.; MAYER, Morris L. *Modern retailing: theory and practice*. 4.ed. Plano, Texas: Business, 1987.

MATUSIK, Sharon F.; HILL, Charles W. L.. The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage. *Academy of Management Review*, v.23, n.4, p.680-697, 1998.

MATZA, Bruce R.. Empowerment: the key management skill of the 90s. *Retail Control*, p.20-23, November, 1990.

MCKENNA, Terry. Service training your front line. *National Petroleum News*, July, 2002. Disponível em: [www.npn-net.com](http://www.npn-net.com) Acesso em: 30 Maio, 2003.

MEDEIROS, Cintia. Não deixe o cliente só. *Exame*, São Paulo, n.714, Abr., 2000. Disponível em: <http://portalexame.abril.com.br> Acesso em: 8 Maio 2003.

MERRILL, Lynn. Hiring, training and keeping employees. *Waste Age*, v.31, n.5, p.88-93, may, 2000.

MOCHARI, Ilan. Misclassifying workers can cost you, big time. November, 2000. Disponível em: [http://prounlimited.com/pr\\_inc\\_november\\_2000.html](http://prounlimited.com/pr_inc_november_2000.html) Acesso em: 24 Abr. 2003.

MORGADO, Mauricio Gerbaudo. *O perfil do consumidor do futuro*. Disponível em: <http://www.lumina.com.br/perfil.htm> Acesso em: 15 Junho 2003.

MORGAN, Clay. Employee training that works. *Supervision*, v.55, n.6, p.11-13, June, 1994.

*Os indicadores de desempenho do comércio varejista brasileiro: uma avaliação de 1999 e as perspectivas para 2000*. Rio de Janeiro, Março, 2000. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/setorial/get4is13.pdf> Acesso em: 6 Maio 2003.

PAAJANEN, George. Two of a kind. *Credit Union Management*, v.21, n.10, p.56-57, october, 1998.

PARKER, Sharon K. *et al.* Effect of temporary contracts on perceived work characteristics and job strain: a longitudinal study. *Personnel Psychology*, v.55, n.3, p.689-720, Autumn, 2002.

PETERS, David. Proper training, education are tools for retail success. *National Jeweler*, v.97, n.1, p.14-15, January, 2003.

PETTIJOHN, Linda S.; PETTIJOHN, Charles E. Retail sales training: practices and prescriptions. *Journal of Services Marketing*, v.8, n.3, p.17-26, 1994.

PFEFFER, Jeffrey. Competitive advantage through people. *California Management Review*, v.36, n.2, p.9-28, Winter 1994.

POLIVKA, Anne E.; NARDONE, Thomas. On the definition of "contingent work". *Monthly Labor Review*, v.112, n.12, p.9-16, December, 1989.

PRANSCHKE, Sibyl C. Contingent workers. *Employee Benefits Journal*, v.21, n.3, p.7-14, september, 1996.

Projeto de Lei nº 4 302/98. Disponível em:  
<http://www.asserttem.com.br/legislacao.htm> Acesso em: 18 Abr. 2003.

QUELCH, John A.; CANNON-BONVENTRE, Kristina. Better marketing at the point of purchase. *Harvard Business Review*, v.61, n.6, p.162-169, Nov. /Dec. 1983.

REICHHELD, Frederick F. *A Estratégia da lealdade*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

REISS, S.; SUSHINNSKY, L. W.. Overjustification, competing responses, and the acquisition of intrinsic interest. *Journal of Personal and Social Psychology*, v.31, p.1116-1125, 1975.

REYNOLDS, Larry. Contingent workers could become less attractive for staffing. *HRfocus*, v.71, n.2, p.8, February, 1994.

ROBBINS, Stephen P.. *Comportamento Organizacional*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ROBINSON, Grant. Hiring for retention, productivity and revenues. *Supply House Times*, v.45, n.7, p.78-79, September, 2002.

ROBINSON, O. Employment policies in the service sector: training in retail distribution. *Service Industries Journal*, v.10, n.2, p.284-305, April, 1990.

ROGERS, Jerry D.; CLOW, Kenneth E.; KASH, Toby J. Increasing job satisfaction of service personnel. *Journal of Services Marketing*, v.8, n.1, p.14-26, 1994.

ROUSSEAU, Desine M.; LIBUSER, Carolyn. Contingent workers in high risk environments. *California Management Review*, v.39, n.2, p.103-123, winter, 1997.

SALIBY, Eduardo. Lidando com sazonalidades no processo logístico. *Artigos CEL*, 1999. Disponível em: <http://www.cel.coppead.ufrj.br/fr-sazonal.htm>  
Acesso em: 6 Maio 2003.

SCHNEIDER, Benjamin. HRM – a service perspective: towards a costumer-focused HRM. *International Journal of Service Industry Management*, v.5, n.1, p.64-76, 1994.

SCHNEIDER, Benjamin; BOWEN, David E. The service organization: human resources management is crucial. *Organizational Dynamics*, v.21, n.4, p.39-52, Spring, 1993.

SCHLESINGER, Leonard A.; HESKETT, James L. The service-driven service company. *Harvard Business Review*, v.69, n.5, p.71-81, September-October, 1991.

SCHLESINGER, Leonard A.; HESKETT, James L. Breaking the cycle of failure in services. *Sloan Management Review*, v.32, n.3, p.17-28, Spring, 1991.

SCHLESINGER, Leonard A.; HESKETT, James L. Enfranchisement of service workers. *The California Management Review*, v.33, n.4, p.19-29, Summer, 1991.

SEGAL, Lewis M.; SULLIVAN, Daniel G. The growth of temporary services work. *Journal of Economic Perspectives*, v.11, n.2, p.117-136, Spring 1997.

SZYMANSKI, David M. Determinants of selling effectiveness: the importance of declarative knowledge to the personal selling concept. *Journal of Marketing*, v.52, p.64-77, January, 1988.

TANNENBAUM, Scott I.; WOODS, Steven B. Determining a strategy for evaluating training: operating within organizational constraints. *Human Resource Planning*, v.15, n.2, p.63-81, 1992.

TEAS, R. Kenneth. Performance-reward instrumentalities and the motivation of retail salespeople. *Journal of Retailing*, v.58, n.3, p.4-26, Fall, 1982.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa de administração*. São Paulo: Atlas, 1997.

WALKER, Orville C. Jr.; CHURCHILL, Gilbert A. Jr.; FORD, Neil M. Motivation and performance in industrial selling: presente knowledge and needed research. *Journal of Marketing Research*, v.XIV, p.156-168, May, 1977.

Ways to motivate contingent workers. *Getting Results...For the Hands-on Manager: Office Edition*, v.42, n.1, p.3-6, special report, January, 1997.

WEINER, Michael Jay. The effect of incentive and control over outcomes upon intrinsic motivation and performance. *The Journal of Social Psychology*, v.112, p.247-254, 1980.

WEITZ, Barton A.; SUJAN, Harish; SUJAN, Mita. Knowledge, motivation, and adaptive behavior: a framework for improving selling effectiveness. *Journal of Marketing*, v.50, n.4, p.174-191, October, 1986.

WILLIAMS, Harry B. What temporary workers earn: findings from new BLS survey. *Monthly Labor Review*, v.112, n.3, p.3-6, March, 1989.

WILSON, Phillip H.; STRUTTON, David; FARRIS II, Theodore M. Investigating the perceptual aspect of sales training. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, v.XXII, n.2, p.77-86, Spring, 2002.

WOODFORD, Kelly; MAES, Jeanne D. Employee performance evaluations: administering and writing them correctly in the multi-national setting. *Equal Opportunities International*, v.21, n.7, p.1-8, November, 2002.

Working today: exploring employees' emotional connections to their jobs. Pesquisa feita por Towers Perrin, Setembro, 2002. Disponível em: [www.towers.com](http://www.towers.com). Acesso em: 10 Abr.2003.

YIN, Robert K. *Case Study Research: design and methods*. Thousand Oaks: Sage, 1994.

YOON, Mahn Hee; BEATTY, Sharon E.; SUH, Jaebeom. The effect of work climate on critical employee and customer outcomes. *International Journal of Service Industry Management*, v.12, n.5, p.500-521, 2001.

ZINN, Michael. Disciplined recruiting practices. *Business Credit*, v.100, n.8, p.55, september, 1998.

## 7 ANEXO

### ROTEIRO PARA ENTREVISTAS

#### 1. A Empresa

- histórico
- porte da empresa (nº de lojas, nº de funcionários, faturamento e etc.)
- quem são seus principais clientes
- oferecem algum tipo de serviço especial (entrega a domicílio, pedidos por telefone, etc.)?
- qual a importância dos funcionários de loja? Que papel desempenham na empresa?

#### 2. Gerenciamento de RH

##### Recrutamento e Seleção

- qual o perfil que buscam no recrutamento do pessoal de loja?
- como recrutam? Utilizam-se de indicações dos próprios funcionários?
- de quanto em quanto tempo recrutam?
- qual a rotatividade na empresa (pedir % por ano)?
- como é o processo de seleção? (Testes? Entrevistas?)
- fazem definição prévia do cargo (definição das atividades que serão desempenhadas)?

##### Treinamento

- o treinamento é dado em sala de aula ou *on the job*?
- o que abordam? (técnicas de vendas? Operações de loja? Habilidades interpessoais? Valores da empresa?)
- passam informações a respeito dos produtos, do mercado, preços?
- qual o tempo de duração? Por que não mais /menos tempo?
- de quanto em quanto tempo acontecem os treinamentos?
- após o treinamento, existe algum tipo de avaliação para saber se o objetivo foi alcançado (funcionário aprendeu tudo)?



- os funcionários têm autonomia nas decisões do dia a dia (*empowerment*)? Se sim, dão as informações e ferramentas necessárias aos funcionários? Treinam para isso?
- qual é o expediente de trabalho?

#### Avaliação

- como os funcionários são avaliados? Por produtividade?
- como a produtividade é medida na empresa?
- quem os avalia?
- os funcionários recebem um *feedback* da sua avaliação?

#### Remuneração

- como são remunerados (salário fixo ou por comissão?)? Qual o valor?
- recebem algum tipo de benefício? Listar (13º salário, férias, transporte, alimentação, plano de saúde, seguro desemprego e etc.).
- existe algum programa de recompensas baseado no desempenho? A avaliação está atrelada à remuneração?
- como motivam seus funcionários? Utilizam-se de \$ ou outros prêmios como forma de motivação?

### **3. Gerenciamento de Temporários**

- quais são as épocas consideradas pela empresa como épocas de pico?
- em quanto as vendas aumentam nestas épocas?

#### Recrutamento e Seleção

- quando e por que contratam temporários?
- como é feito o recrutamento? Utilizam-se de indicações dos próprios funcionários?
- como é feita a seleção?
- Utilizam-se de agências de trabalho temporário? Se sim, como é o acordo feito com elas? Qual a responsabilidade de cada uma das partes?

- que funções desempenham? Se houver funções diferentes, existe tratamento diferenciado?
- fazem definição prévia do cargo (definição das atividades que serão desempenhadas)?
- por quanto tempo é o seu contrato?

### Treinamento

- o treinamento é dado em sala de aula ou *on the job*?
- o que abordam? (técnicas de vendas? Operações de loja? Habilidades interpessoais? Valores da empresa?)
- passam informações a respeito dos produtos, do mercado, preços?
- qual o tempo de duração? Por que não mais /menos tempo?
- após o treinamento, existe algum tipo de avaliação para saber se o objetivo foi alcançado (funcionários aprendeu tudo)?
- possuem autonomia no dia a dia? Se sim, dão as informações e ferramentas necessárias aos funcionários? Treinam para isso?
- Qual é o expediente de trabalho?

### Avaliação

- os temporários são avaliados?
- se sim, como são avaliados? Por produtividade?
- quem os avalia?
- recebem um *feedback* da sua avaliação?

### Remuneração

- como são remunerados (salário fixo ou por comissão)? Qual o valor?
- recebem algum tipo de benefício? Listar (13º salário, férias, transporte, alimentação, plano de saúde, seguro desemprego e etc.).
- existe algum programa de recompensas baseado no desempenho?
- como motivam estes funcionários? Utilizam-se de \$ ou outros prêmios como forma de motivação?

#### 4. Percepções da Empresa

- como é o desempenho dos temporários? A baixa experiência (tempo de casa) não influencia (conhecimento das mercadorias e qualidade do serviço)?
- os temporários são mais inseguros, menos motivados e menos comprometidos (com a reputação da empresa)?
- o atendimento feito por temporários é mais lento?
- ocorrem erros de embalagem (mercadoria errada ou com alarme) ou de operações de loja? Dão informações erradas aos clientes?
- a presença de temporários nas lojas afeta a produtividade dos fixos?
- funcionários fixos se sentem incomodados?
- ocorrem conflitos internos nas lojas nestas épocas?
- acreditam que a contratação de temporários afeta a qualidade do serviço prestado? Por que?
- se sim, quais os indícios que fazem perceber isto?
- as reclamações de clientes aumentam nas épocas em que temporários estão trabalhando?
- de que forma acreditam que o desempenho destes funcionários temporários poderia ser melhorado? Estão satisfeitos com o desempenho obtido atualmente?
- O que deixariam de ganhar e como ficaria o seu desempenho caso não recorressem à contratação de temporários como forma de ajuste a demanda?