

Modalidade do trabalho: Relato de experiência
Evento: XXIV Seminário de Iniciação Científica

ANÁLISE DA ESTRUTURA DOS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS¹

Jéssica Possebon², Marilda Corrêa De Oliveira³.

¹ Pesquisa realizada no componente curricular: Fundamentos de Gestão de Pessoas, do curso de Graduação de Administração, Unijuí.

² Aluna do curso de Graduação em Administração- Bacharelado da Unijuí.

³ Aluna do curso de Graduação em Administração- Bacharelado da Unijuí.

Introdução

Uma organização é uma coletividade que trabalha em prol de um objetivo comum e apresenta de alguma forma uma estrutura em seus processos. Então, partindo desse pressuposto, toda e qualquer organização é formada por pessoas, pois é por meio delas que todas as funções empresariais são desenvolvidas. Existe uma inter-relação entre as áreas que constituem as organizações, e, a área que administra a força de trabalho empresarial é a de Gestão de Pessoas. Tal área, de acordo com Gil (2001, p. 17) "é a função gerencial que visa a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais". Sobretudo, a gestão de pessoas se dá através de um conjunto de políticas e práticas que conciliem as expectativas entre organização e pessoas (DUTRA, 2003).

O primeiro aspecto da área de Gestão de Pessoas são as relações interpessoais, e o gestor, aquele que media diferentes relações em diferentes áreas organizacionais, tem a função de apresentar conhecimentos, atitudes e práticas a fim de estabelecer mudanças e melhorias nos comportamentos pessoais sob o aspecto do que a organização espera e pretende (GIL, 2001). Portanto, a área de Gestão de Pessoas se aplica a todo contexto organizacional e serve para agregar avanços desde a escolha de um novo colaborador, sua desenvoltura nos trabalhos a até mesmo sua desistência da organização, ou seja, onde houver pessoas, a área de Gestão de Pessoas tende a trabalhar para alavancar o desenvolvimento organizacional. Diante disso, existem processos de gestão de pessoas que vão de encontro às funções do gestor de pessoas apresentando ferramentas que viabilizam o processo e a tomada de decisão do profissional, na intenção de gerar equilíbrio e harmonia entre as partes integrantes da organização. Tais processos são denominados processo de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas. O conjunto destes processos estão intimamente relacionados entre si, de tal modo, que se interpenetram e se influenciam reciprocamente (CHIAVENATO, 2004).

Neste sentido, dentro do tema Gestão de Pessoas, ao findar da pesquisa, pretendeu-se responder a problemática norteadora, ou seja, como estão estruturados os processos de Gestão de Pessoas na empresa Languiru de Ijuí e tais práticas contemplam as necessidades da organização? E de modo específico, este estudo objetivou caracterizar a organização objeto de estudo, também, investigar junto à organização como são realizadas as práticas e quais são as políticas dos processos de gestão de pessoas, analisar os processos de gestão de pessoas com vistas a identificar pontos fortes e fracos de tais práticas na organização e por fim, elaborar proposições a partir das evidências identificadas nas práticas e políticas de GP na referida organização, com vistas a aprimorar o processo.

Modalidade do trabalho: Relato de experiência
Evento: XXIV Seminário de Iniciação Científica

Sobretudo, este estudo de caso é inovador, pois ainda não havia sido realizado na referida organização um estudo com esta abordagem específica. E este estudo é viável, pelo fato da empresa estar cadastrada no Laboratório de Gestão da Unijuí, e pela Coordenadora Administrativa da organização ter apresentado interesse pela pesquisa.

O estudo em si, volta-se à área de Administração, como um componente capaz de investigar os processos de Gestão de Pessoas implantados na organização, possibilitando assim, conhecer a proximidade ou o distanciamento entre a prática organizacional e os fundamentos teóricos das aulas de Fundamentos de Gestão de Pessoas. Para os pesquisadores se fez importante estudar este tema, para filtrar a autonomia das atividades desenvolvidas pelos gestores, mediante as diferentes personalidades dos colaboradores frente às pretensões organizacionais.

Metodologia

Para alcançar os resultados deste estudo, bem como, identificar como se apresentam e se estruturam os processos de Gestão de Pessoas, estudados na disciplina Fundamentos de Gestão de Pessoas e que estão presentes no cotidiano da empresa a ser estudada, necessitou-se realizar uma pesquisa com métodos eficientes.

Nesse sentido, quanto à sua natureza, classificou-se a pesquisa como aplicada, a qual foca em problemas e tem o propósito de gerar soluções potenciais, e também, a pesquisa de abordagem qualitativa que objetiva interpretar fenômenos e atribuir significados, expressando o sentido do mundo social (ZAMBERLAN et. al, 2014). Já ao que se refere à pesquisa quanto aos objetivos, classificou-se como exploratória e descritiva, as quais, respectivamente, na perspectiva de Zamberlan et. al (2014), o objetivo é investigar uma situação, fato ou fenômeno para que se compreenda e haja familiaridade com o assunto, e, interpretar os fatos, de maneira coerente, de modo a relatar o que se coletou durante a pesquisa prática.

Por fim, quanto aos meios, classificou-se a pesquisa como bibliográfica, por se tratar de uma técnica que possibilita conhecer e compreender melhor os elementos teóricos que fundamentarão a análise do tema e do objeto em estudo; documental, pelo valor científico de documentos ou materiais que vão de encontro a questão e objetivos da pesquisa; pesquisa de campo, por remeter desenvolver investigações no próprio local em que ocorrem os fenômenos, podendo ocorrer mesmo que os objetivos da pesquisa sejam alterados durante a elaboração do estudo; e estudo de caso, por integrar ao pesquisador, um levantamento detalhado e profundo do assunto em pesquisa através de um conjunto de ferramentas que visem analisar informações (ZAMBERLAN et. al, 2014).

Para a coleta de dados, foram utilizados instrumentos de entrevista, observação e acesso a documentos da empresa Languiru de Ijuí. E dentre os dados obtidos, alguns foram provenientes do setor de Recursos Humanos da matriz, localizada em Teutônia e demais dados, se deram pela entrevistada Fernanda Goi Wielens, atual Coordenadora Administrativa da filial Languiru de Ijuí.

Considerando esses instrumentos, de acordo com Zamberlan et. al (2014, p. 119) "a observação é uma técnica frequentemente empregada em estudos descritivos e também exploratórios (...) e envolve o registro de padrões de comportamento das pessoas, objetos e eventos, a fim de obter informações sobre o fenômeno de interesse". Já a entrevista consiste em um diálogo de perguntas e respostas em que o entrevistador visa coletar do respondente, motivações, atitudes e sensações com relação a um assunto (ZAMBERLAN et. al, 2014, p. 121). E a entrevista, de acordo com Zamberlan et.al (2014, apud Gil 1999, p. 117), é "uma fórmula de diálogo assimétrico, em que uma das partes

Modalidade do trabalho: Relato de experiência
Evento: XXIV Seminário de Iniciação Científica

busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação". Inclusive, referente ao acesso a documentação, seu uso implica em apoiar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes.

Deste modo, a pesquisa contou com duas visitas a organização, a primeira no dia 19 de maio e a segunda, no dia 1 de junho de 2016, onde houve uma boa receptividade, e aplicou-se o questionário à coordenadora administrativa, possibilitando assim, um contato direto com a realidade organizacional, reduzindo a subjetividade ao apresentar mídias e documentos e, ao esclarecer dúvidas.

E após a entrevista, os dados coletados foram analisados de forma qualitativa, através da técnica de análise de conteúdo, onde buscou-se o sentido mais amplo das respostas ao relacionar os conteúdos vivenciados na disciplina de Fundamentos de Gestão de Pessoas.

Resultados

Após ser realizada a pesquisa na empresa Languiru, tornou-se evidente alguns resultados provenientes da análise das práticas e políticas dos processos de gestão de pessoas, seguido do diagnóstico dos gargalos e pontos positivos presentes no ambiente organizacional.

Diante da análise do processo de agregar, percebeu-se alguns pontos relevantes que contribuem, de um modo geral, ao bom andamento desse processo. Por exemplo, a empresa preza pelo recrutamento misto, permitindo que ao surgir uma vaga, primeiramente a oportunidade é dada àqueles que já estão alocados na empresa, possibilitando assim o crescimento profissional através da própria empresa. E vale destacar que isso aconteceu com a própria entrevistada, pois está a dez anos na empresa e já atuou como assistente administrativo, auxiliar administrativo e atualmente é coordenadora.

Outro ponto positivo, voltado inclusive ao recrutamento, são as variadas fontes utilizadas para a divulgação das vagas, as quais se estendem a jornais, site da empresa e também, diretamente ao e-mail de cada colaborador, permitindo deste modo, que os colaboradores tenham conhecimento das vagas e decidam o que fazer em relação a isso.

Vale destacar que é de extrema importância a atitude que as organizações tem com os candidatos desclassificados do processo de seleção, uma vez que preza pela ética e nome da organização. No caso da organização em estudo, verificou-se que a responsável pelo processo de seleção, que no caso é coordenadora administrativa, frisa pela devolutiva a esse pessoal, mas, conforme destacou, essa é uma atitude dela. Portanto, sugere-se que a organização trabalhe mais essa questão, seja fornecendo treinamentos aos colaboradores ou de algum outro modo ligado a saber atuar nesse tipo de situação, pois a não devolutiva ao candidato dá a entender que o processo está ainda em aberto e permite que o sujeito perca outras oportunidades.

No processo de aplicar, que diz respeito a orientação das pessoas no trabalho, o desenho organizacional e de cargos e a avaliação de desempenho humano, destacam-se alguns fatores de melhoria e pontos fortes encontrado na organização em estudo. Como exemplo, cita-se a manutenção da orientação das pessoas no trabalho, com o auxílio da coordenadora nos primeiros dias de trabalhos e além disso, o manual do colaborador que a empresa dá aos seus novos contratados o que representa total importância uma vez que, insere o colaborador ao contexto em que a empresa está atuando. Outro ponto positivo, é a resolução de dúvidas que os colegas de trabalho ou colaboradores mais velhos transmitem aos mais novos.

Modalidade do trabalho: Relato de experiência
Evento: XXIV Seminário de Iniciação Científica

Como ajuste organizacional, porém, destaca-se então que seja realizado a descrição formal de cargos, sendo dito em cada cargo o conteúdo e as atividades que deverão realizar, para caso necessário, aumentar a mão de obra ou selecionar outro colaborador e distinguir exatamente o que cada um deverá fazer.

Outro ajuste essencial na visão dos pesquisadores é a avaliação de desempenho humano que deveria ser feita mais claramente, onde os gestores saberiam certamente no que e em que os colaboradores estariam falhando. Além disso, constatariam se falta aos colaboradores motivação, se caso sentem-se mal no trabalho, motivos pelos quais ocorre absenteísmo, dentre outros; além de dar feedback aos colaboradores, para que os mesmos saibam onde estão falhando e possam corrigir devidos erros, para aumentar a produtividade organizacional.

Por isso, conforme as teorias estudadas, sugere-se que a empresa em estudo, faça uma avaliação de desempenho de seus colaboradores, através de um questionário, e, através deste levantamento identifique quais melhorias cada colaborador possa ter em seu cargo ocupado. Bem como, ver as necessidades de outras formas de treinamento ou de cursos para aprimorar os conhecimentos de cada colaborador, e, aumentar a sua eficácia em suas funções desenvolvidas.

No processo de recompensar, destaca-se que a recompensa constitui o maior custo das organizações, pois remunera os funcionários em troca do desempenho deles frente às tarefas pré-determinadas pela organização e assim, o modo como a Languiru atua, deixando a matriz definir a remuneração dos funcionários está correta, pois essa política faz com que todos os colaboradores, conforme a atividade que realizam apresentem uma mesma faixa salarial, evitando conflitos interpessoais e problemas sindicais com os colaboradores.

Também, tornou-se evidente o incentivo salarial dado aos colaboradores, como meio de motivação, e utilizado pela empresa para que os colaboradores tenham maior desempenho e participação ao trabalho, ou seja, a remuneração mensal dada pela não falta ao trabalho.

Quanto ao processo de desenvolver, sobressai-se o treinamento, o desenvolvimento de pessoas e o desenvolvimento organizacional. Como sugestão para a organização, é que seja feito ações de desenvolvimento de pessoas para cada cargo específico, no âmbito de dar-lhes novas informações, conhecimentos, habilidades e destrezas na realização de suas tarefas, a fim de que tornem-se mais eficazes naquilo que fazem. Diferentemente então, de como atualmente acontece, em que são feitos treinamentos exclusivos para cargos em específico ou para as deficiências organizacionais encontradas em um dado colaborador. E como desenvolvimento, sugere-se que a organização preste auxílio em ensino superior, incentive cursos técnicos no âmbito da área de atuação dos colaboradores e possibilite viagens de aprendizado patrocinadas pela organização.

Além disso, ao desenvolver o seu bem maior, logo os colaboradores, conforme proposto, vale afirmar que a empresa tende a aumentar seu desenvolvimento, tornando-se mais especializada no que faz e, muitas vezes por desenvolver os funcionários, os mesmos podem trazer soluções simples a problemas complexos da própria organização.

No que refere-se a capacidade de manter o capital humano na organização, a Languiru como um todo, desenvolve trabalhos na sequência dos processos a fim de atender a máxima satisfação de seus colaboradores e garantir a permanência dos mesmos. Além disso, desenvolve todos os processos de higiene e segurança no trabalho, qualidade de vida e relações sindicais, no intuito de oferecer aos seus colaboradores a melhor ergonomia, de modo com que sintam-se bem acolhidos e tratados pela empresa.

Modalidade do trabalho: Relato de experiência
Evento: XXIV Seminário de Iniciação Científica

No caso de monitorar, a empresa está sempre atenta aos colaboradores e atividades que acontecem na organização, acompanhando e orientando as operações para garantir que o planejamento definido pela empresa matriz e pela coordenadora da filial em Ijuí, seja bem executado e que os principais objetivos sejam alcançados.

Portanto, destaca-se que dentro dos processos de gestão de pessoas da Languiru, demais tópicos estão bem direcionados e a empresa segue uma linha centralizada de trabalho. Porém, em algumas situações de processos internos da organização, as atividades complicam-se, pelo fato da empresa ser de grande porte, seguindo então à risca as legislações vigentes a fim de não sofrer preocupações futuras, até por que o ministério do trabalho faz constantes vistorias em todas as linha em qual trabalha a organização.

Conclusões

Tendo em vista todos os propósitos específicos, após a elaboração da pesquisa e sua análise mediante o embasamento teórico, torna-se válido afirmar que os objetivos foram alcançados, pois tornou-se possível compreender como são realizadas as práticas e quais são as políticas dos processos de gestão de pessoas da empresa Languiru de Ijuí.

Inclusive, percebeu-se que tal empresa, ao longo de seus 60 anos de história, consolidou-se no seu ramo de trabalho, e estruturou-se com as necessidades do mercado.

Diante da análise dos processos de gestão de pessoas, percebeu-se que a organização, pelo fato de ser de grande porte e atuar no ramo alimentício possui, de um modo geral, seus processos alinhados e com bom andamento, pois reconhece que as pessoas são os recursos primordiais para seu desenvolvimento e crescimento no mercado. A organização detém um bom planejamento de pessoal, pois sabe alocar seus colaboradores de modo a suprir as necessidades existentes no contexto em que se depara, seja pela saída ou realocação de um colaborador. E de encontro a esse processo dispõe ferramentas que viabilizam e auxiliam a tomada de decisão correta quanto ao recrutamento e seleção de pessoas. Também, a Languiru reconhece e tem o seu modo de alocar e posicionar os colaboradores em suas devidas funções, instruindo-os e dando-os materiais e equipamentos necessários a cada atividade; preza pela recompensa dos colaboradores pela sua empregabilidade, busca desenvolvê-los para gerar retorno e portanto, melhor desempenho organizacional e, busca ainda, monitorar e mantê-los, fornecendo o suporte necessário para garantir integridade física e psíquica do sujeito.

Claramente, nem tudo o que foi presenciado nas aulas de Fundamentos de Gestão de Pessoas pode ser acessado na organização, uma vez que, muitas informações e materiais são de responsabilidade exclusiva do setor de RH da matriz localizada em Teutônia.

Sobretudo, ficou evidente que a organização tem sua cultura e transmite seus valores através de seu tratamento para com o colaborador, ou seja, as funções geridas sobre as pessoas pertencentes a organização, engloba total inter-relação entre os processos. Não existe um processo que fique de fora, pois a área de gestão de pessoas da Languiru, atua de modo que haja sintonia diária entre todos os processos e, por este motivo, assim a organização tem se adaptado e dado conta de suas necessidades.

De modo geral, esta pesquisa se limitou a identificar como os processos de Gestão de Pessoas se estruturam na empresa Languiru de Ijuí e se tais práticas contemplam as necessidades da organização. E para adiante disso, tal estudo está aberto a futuras possibilidades de pesquisa, visto

Modalidade do trabalho: Relato de experiência
Evento: XXIV Seminário de Iniciação Científica

há sempre mais assuntos a abordar e analisar ao considerar a vasta abrangência do tema gestão de pessoas.

Palavras-chave: Políticas; Organização; Processos; Gestão; Pessoas; Eficácia.

Referências Bibliográficas

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: E o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 - 9ª Reimpressão.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2003.

GIL, Antonio C. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

ZAMBERLAN, Luciano, RASIA, Pedro Carlos et. al. Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas. Ijuí: Ed. Unijuí, 2014.