

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico
Evento: XXIV Seminário de Iniciação Científica

GESTÃO DE PESSOAS: ESTUDO DAS ESTRATÉGIAS DE RH DE UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE DO AGRONEGÓCIO¹

Claudio Rodrigo Machado Fraga², Liane Beatriz Rotili³, Adriane Fabricio⁴, Linéia Carneiro⁵, Luís Fernando Irgang Dos Santos⁶, Vanessa Hasper Dessbesell⁷.

- ¹ Projeto de pesquisa realizado na Unijuí
² Graduando em Administração - UNIJUÍ
³ Bacharel em Administração - UNIJUÍ
⁴ Professora Doutoranda em Administração DACEC - UNIJUÍ
⁵ Bacharel em Administração - FAISA
⁶ Graduando em Administração - UNIJUÍ
⁷ Graduanda em Administração - UNIJUÍ

Introdução

O mundo dos negócios experimenta um processo de mudanças contínuas, exigindo uma dinâmica organizacional que compreenda um ambiente mutável e incerto, o impacto dessas influências pode ser sentido pelas pessoas e gestores que procuram apoio e suporte em uma gestão de pessoas mais estratégica e menos centralizadora (RONCON, 2010). Nesse contexto, entende-se que, gestão de pessoas são as políticas e práticas disponíveis ao gestor para administrar o trabalho das pessoas, tais como: recrutamento, seleção, integração, remuneração, avaliação e desenvolvimento. Sabe-se que esse processo se inicia com as fases de recrutamento e seleção, pois eles são os responsáveis pela inclusão de novos membros na equipe, destas a primeira se divide em duas etapas, interna e externa. A etapa interna visa captar candidatos dentro da equipe existente para ocupar uma vaga disponível, permitindo algumas vantagens, como por exemplo: aproveitar melhor o potencial humano da organização, motivar o desenvolvimento profissional dos colaboradores, propiciar a retenção de talentos, necessita de tempo menor de ambientação e adaptação com a vaga. A externa busca pessoas no mercado externo tendo como vantagens possibilitar a inserção de colaboradores novos, com ideias e visões diferenciadas do contexto organizacional existente. Depois do recrutamento, passa-se para a seleção, basicamente essa fase consiste em determinar qual o candidato que melhor se encaixa nos requisitos da vaga disponível, para isso é necessário saber as características necessárias para exercer a função para qual será designado. A partir da contratação, a organização precisa de ferramentas que forneçam a gerência dados sobre o resultado e desempenho do colaborador, de forma a poder gerenciar os recursos humanos para que se consiga melhores resultados para a organização e proporcionar melhor qualidade de vida ao trabalhador (ANDRADE, 2008; CHIAVENATTO, 2004). O objetivo dessa pesquisa é identificar as estratégias de gestão de pessoas adotadas por uma empresa de pequeno porte do agronegócio, localizada no estado do Rio Grande do Sul.

Metodologia

A metodologia relaciona-se com os objetivos e a finalidade do projeto, sendo que deve descrever os passos realizados para alcançá-los (SILVA, 2003, p.59). Esta pesquisa classifica-se como aplicada,

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico

Evento: XXIV Seminário de Iniciação Científica

porque busca gerar novos conhecimentos, identificando problemas, na busca de se tornar uma utilidade econômica e social. É qualitativa, pois os dados coletados foram através de questões abertas/descriptivas. Quanto aos objetivos pode ser classificada como descritiva, pois consiste na descrição dos fatos após a identificação do problema. Quanto aos procedimentos técnicos, define-se como uma pesquisa de campo, pois para coletar dados e posteriormente analisá-los, obteve-se a necessidade de ir até a empresa estudada. O levantamento das informações foi feito no primeiro semestre do ano de 2016 em uma empresa que atua nacionalmente há mais de uma década no mercado de comércio e beneficiamento de sementes e vegetais, possui uma equipe de 25 colaboradores e o questionário foi aplicado ao proprietário.

Resultados e discussão

Uma organização é um sistema, composto por subsistemas, todos esses sistemas são compostos por processos, e todos esses processos se inter-relacionam, envolvendo políticas, normas e procedimentos, para que a empresa possa gerar bons resultados, é preciso que todas as partes estejam alinhadas entre si na busca dos objetivos propostos pela organização, para isso, a organização é apoiada por pessoas, o que chama-se de capital intelectual, sendo assim, o correto gerenciamento desse capital, pode gerar o sucesso ou insucesso de uma organização (ANDRADE, 2008; CHIAVENATO, 2006).

A seguir é apresentado o perfil dos trabalhadores da organização estudada, isso permitirá entender qual é a estrutura da equipe. A equipe possui 65% dos trabalhadores do sexo masculino e 35% feminino, provavelmente a maioria masculina pode ser explicada pela natureza do trabalho, uma vez que, atividades da área agrícola, historicamente são desenvolvidas por homens. Quanto à formação escolar tem-se: 56% com ensino médio completo, 36% tem ensino superior completo e 8% tem o ensino fundamental completo, o alto nível de escolaridade contribui para que as atividades sejam desempenhadas com maior eficácia e eficiência. Com relação à idade dos colaboradores todos tem mais de 25 anos, isso se explica pelo fato da empresa considerar como requisito na seleção contratar pessoas com faixa etária acima desta idade, porém não descarta a possibilidade de empregar pessoas mais novas se o perfil for o mais adequado a vaga oferecida.

A distribuição dos trabalhadores ocorre conforme a demanda que cada setor necessita em determinados períodos do ano, este quadro pode se alterar conforme as safras e entressafras dos produtos vendidos pela empresa. Durante a pesquisa a equipe estava estruturada da seguinte forma: 36% reembalo, 20% administrativo, 16% gerentes regionais, e os demais 28% estão divididos nas demais atividades da empresa, como expedição, agrônomos que trabalham a campo e serviços gerais. E em relação ao estado civil, 90% são casados, os demais 10% se são solteiros, ao realizar a seleção a empresa prioriza a contratação de pessoas já casadas, pelo perfil comportamental que apresentam, pois apresentam maior estabilidade, dedicação e comprometimento, uma vez, que tem estrutura pessoal e familiar mais sólida.

Objetivos Organizacionais X Objetivos Individuais

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico
Evento: XXIV Seminário de Iniciação Científica



Fonte: Adaptação Chiavenato (2014)

Em uma segunda etapa do estudo foram analisados os processos de gestão de pessoas utilizados na organização, apresentando sugestões de mudanças e adequações em alguns dos seus processos. Quanto ao recrutamento, a divulgação das vagas é realizada através do jornal local, e mídias sociais, sendo que grande parte do recrutamento é externo. De acordo com Chiavenato (2014), o processo seletivo é a busca da adequação entre aquilo que a organização pretende e aquilo que as pessoas oferecem. Contudo organização e pessoas buscam objetivos próprios e diferentes, que nem sempre coincidem e se ajustam mutuamente. A figura 1, apresenta um paralelo entre os objetivos organizacionais e os objetivos dos indivíduos, é importante ressaltar, que é necessário que a organização leve em consideração os objetivos individuais de cada um, sob pena de perder bons talentos, em alguns casos, simplesmente não conseguir visualizar as pretensões do trabalhador (MICHEMAN, 2000).

A empresa já tentou realizar o recrutamento interno para suprir vagas no setor administrativo, porém não obteve resultados satisfatórios, mas para os setores de produção e expedição esse processo se dá de forma mais tranquila, no entanto não é frequente, a dificuldade em recrutar trabalhadores de outros setores, produção e expedição, para o administrativo, ocorra provavelmente por causa da diferença de atividades e de sistema de trabalho, pois são setores completamente diferentes, sendo assim, o trabalhador precisa de um tempo maior de preparo e treinamento, e nem sempre a organização dispõe desse tempo.

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico

Evento: XXIV Seminário de Iniciação Científica

Chiavenato (2014) afirma que, uma vez recrutadas e selecionadas, as pessoas devem ser integradas na organização, posicionadas em seus respectivos cargos e tarefas, treinadas incessantemente e avaliadas quanto ao desempenho, esse processo contínuo é o que possibilita o desenvolvimento, pessoal, profissional e organizacional.

Na integração dos novos colaboradores é realizada uma apresentação da empresa e da equipe de trabalho e assim que alocado no seu setor o RH denomina um tutor para auxiliar o ingressante nas tarefas. A organização não possui um manual de conduta do colaborador, onde poderia demonstrar o histórico da empresa, a sua missão, visão e valores, assim como os direitos e benefícios dos colaboradores, normas e regras da empresa e as condições legais que ocorre na empresa, sendo que o tutor e a convivência com os demais colaboradores é a principal forma do novo funcionário ficar inteirado das atividades de sua função, de seus direitos e de seus deveres ambiente de trabalho.

Nesse contexto, se faz necessário e, é sugerido para a empresa a implantação de um manual de conduta, onde padroniza e formaliza a conduta e as atividades de cada função. Por ser uma organização de pequeno porte, a gestão não considera necessário possuir um plano de carreira para os seus colaboradores. Propõe-se construir com os colaboradores um plano de cargos e salários baseado na produtividade, pois com isso descentralizará do gestor a avaliação e permitirá ser uma análise do grupo, além do que, inibe situações desconfortáveis que podem ser criadas por causa de salários e benefícios.

Os treinamentos são realizados conforme a necessidade. A empresa divulga em parceria com o SEBRAE cursos e palestras para os funcionários, onde a participação é espontânea, Chiavenato (2014) considera que, desenvolver pessoas significa apenas dar-lhes informação e apoio suficiente para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e competências e se tornem mais eficientes no que fazem.

Com relação à políticas de benefícios, além do salário e os direitos previsto em lei de vale-transporte e uniformes, é também ofertado um plano de saúde parcial com participação espontânea e bônus conforme produção, cujos critérios e avaliações são de conhecimento apenas do gestor. Segundo Chiavenato (2014) ninguém trabalha de graça, e ninguém investe esforço, dedicação, vibração e competências sem esperar por um retorno adequado desse investimento, portanto, é importante, promover benefícios atrativos aos trabalhadores.

As condições de trabalho são boas, quanto a parte física há uma ótima iluminação, que é uma mescla de artificial como natural, o ambiente de trabalho é bem arejado e limpo, possui ventilação adequada e isolamento térmico. A organização das máquinas e materiais estão bem definidas, porém o trabalho no setor de reembalo e expedição ocorrem em pé e sugere-se uma avaliação ergonômica desta atividade. A empresa está investindo na aquisição de novos equipamentos que irão minimizar a mão de obra com o embalo de sementes nos pacotes pequenos, que por ser um trabalho minucioso exige maior disponibilidade de tempo.

Os conflitos são resolvidos pelo gestor no momento em que o mesmo é informado, com uma reunião com as partes envolvidas, sem envolvimento de terceiros. Chiavenato (2014) diz que a organização viável é aquela que não somente consegue captar e aplicar adequadamente as competências dos talentos como também mantê-los satisfeitos e engajados em longo prazo na organização.

A empresa não possui entrevista ou questionário de desligamento, porém quando é feito o comunicado de afastamento é realizado uma conversa, onde a empresa pede informações sobre os

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico

Evento: XXIV Seminário de Iniciação Científica

pontos positivos ou negativos que o trabalhador gostaria de apontar em suas atividades e na organização como um todo.

Na parte de tecnologia em recursos humanos, a empresa por ser de pequeno porte só tem dois controles, o registro de entrada e saída do funcionário com ponto eletrônico e o controle de produtividade através da ordem de produção que ficam armazenadas nas máquinas, sendo assim possível efetuar o controle da produção individual e efetuar as comparações com meses ou anos anteriores.

Conclusão

Ter conhecimento e entendimento sobre técnicas de gestão de pessoas e aplica-las de forma eficiente na organização, alinhar a equipe a estratégia organizacional, é sem dúvidas um grande diferencial e auxilia a alcançar os resultados desejados. Assim como, identificar as fraquezas a serem corrigidas, forças a serem potencializadas e usadas da melhor maneira possível. Com relação à organização estudada, observou-se que, o setor de RH é informal e centralizado no gestor da empresa. Com base nesses levantamentos propõem-se formalizar através de manual as atividades que devem ser desempenhadas pelos funcionários e criar um plano de salários e benefícios em que o grupo saiba quais as suas metas e como será avaliada sua produtividade nos processos e calculado seus bônus. Também sugere-se o uso de algumas ferramentas para a área de gestão de pessoas em que a empresa pode utilizar para melhorar suas funções de administração do RH, entre elas a análise SWOT, para a identificação e potencialização de suas forças, análise e correção de suas fraquezas, aproveitamentos de oportunidades e monitoramento de ameaças; e também o uso do BSC – Balanced Score Card com foco nas perspectivas financeira seja com redução de custos relacionados a área de pessoal ou aumento de receita a partir de uma melhor gestão da equipe, clientes sejam eles externos ou internos como a direção e colegas, processos para busca de otimização dos mesmos e aprendizagem e conhecimento através da capacitação, qualificação e desenvolvimento dos colaboradores.

Palavras Chave: recursos humanos; recrutamento; seleção.

Referências Bibliográficas:

- ANDRADE, Denise Fátima. Recursos Humanos: Gestão de Pessoas 1 ed. Santa Cruz do Rio Pardo- SP, Editora Viena, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações/ Idalberto Chiavenato. 4. Ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- MICHELMAN, P. Porque a retenção de pessoal deve tornar-se a estratégia principal imediata. In: HARVARD Business School. Mantendo os talentos da sua empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. p. 23-35. Série Gestão orientada para resultados.
- RONCON, A. O papel da cultura organizacional na formação das práticas de gestão de pessoas. RAU. Revista de Administração Unisal, v. 1, p. 45-60, 2010.
- SILVA, Antônio Carlos R. da. Metodologia da pesquisa aplicada à Contabilidade. São Paulo: Atlas, 2003.