Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico
Evento: XXI Jornada de Pesquisa

PROCESSOS DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS EM EMPRESA FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO[1]

Vinícius Brondani Linke[2], Denize Grzybovski[3].

[1] : Pesquisa Institucional desenvolvida no Grupo de Estudos e Pesquisas em Organizações, Gestão e Aprendizagem (GEPOG).
[2] Vinicius Brondani Linke– Aluno do Curso de Mestrado em Desenvolvimento da UNIJUÍ, vinilinke@gmail.com
[3] Denize Grzybovski – Professora Convidada no Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Desenvolvimento Regional na Unijuí, gdenize@upf.br

1 INTRODUÇÃO

O enfoque dos estudos do ambiente interno das empresas, atualmente, tem sido em favor da estrutura organizacional flexível, em especial na área funcional recursos humanos, denominação dada pelos fundamentos clássicos da ciência da administração. Na prática empresarial, no entanto, o empresário se depara com as exigências fiscais, tributárias, trabalhistas e que o obrigam a pensar a estrutura organizacional vertical/rígida e, para tanto, utiliza os fundamentos teóricos da burocracia. Diante do exposto, questiona-se qual deveria ser a estrutura organizacional do setor de RH em um supermercado de médio porte, de propriedade e gestão familiar, tomando por base a política de gestão de pessoas proposta por Armstrong (2009).

A empresa familiar enfrenta os mesmos desafios de qualquer outra, mas carrega, na sua essência, a afetividade e maior envolvimento emocional das pessoas membros da família proprietária (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 1998). Se, por um lado, isso confere vantagens à gestão de pessoas (sentimentos comuns em torno do objetivo organizacional, por exemplo), também apresenta algumas desvantagens, como a concorrência entre os familiares por cargos que conferem poder, a informalidade nos processos de recrutamento e seleção, as disputas intra e inter geracionais, problemas de gestão gerados pela prática do nepotismo, dificuldade em tomar decisões gerenciais pautadas no mérito quando se trata de admissão/demissão, outros (CARRIERI; SARAIVA; GRZYBOVSKI, 2008).

Mesmo sendo familiar, a empresa precisa estar atenta as transformações sociais e à dinâmica do mercado (SOUZA; GUIMARÃES, 2005), orientando-se por políticas estratégicas, com destaque à política de gestão de pessoas (ARMSTRONG, 2009) , e tomando decisões com base na descrição dos processos de trabalho, como os processos da área de gestão de pessoas (recrutamento, seleção, desenvolvimento de pessoas, avaliação de desempenho, plano de cargos e salários, outros). Em empresas familiares, o problema não é apenas encontrar as pessoas certas, com o perfil adequado, para preencher as vagas de trabalho, mas definir o perfil de pessoa que se quer contratar (CALAZANS, 2009), tomando por base as estratégias empresariais (CARRIERI; SARAIVA; GRZBOVSKI, 2008).

O que comumente acontece, é que este perfil não está precisamente esclarecido então as empresas acabam por realizar contratações que não gostariam de fazer, decorrente da inexistência ou ineficácia de um setor de recursos humanos, o que desencadeia problemas de gestão. O ciclo de

vida das empresas pressupõe que pequenas e médias empresas tendem a crescer, o que não pode ocorrer de forma desordenada e com poder decisório centralizado nos proprietários.
Considerando tais elementos de contexto, neste estudo o objetivo foi descrever o processos de gestão de pessoas no supermercado Irmãos Linke, média empresa de propriedade e gestão familiares.

2. METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa descritiva, desenvolvida de acordo com a estratégia estudo de caso único, tendo o supermercado de médio porte, de propriedade e gestão familiar Irmãos Linke como espaço de pesquisa. A empresa é formada por dois sócios, três lojas, 132 trabalhadores, sendo três no cargo de gerente.
O processo de coleta de dados teve seu início após a autorização dos proprietários. Os instrumentos de coleta de dados foram: (a) entrevistas individuais com os proprietários, a qual foi orientada por um Roteiro de Entrevista e as respostas foram gravadas por meio de um gravador; (b) observação participante, pois o autor do estudo é membro da família proprietária da empresa, o que permitiu registrar observações das práticas de gestão em um caderno de campo; (c) pesquisa documental, momento em que foram investigados os documentos relativos aos processos de recrutamento, seleção e avaliação de desempenho.
As entrevistas foram transcritas e, na sequencia, procedeu-se a análise do seu conteúdo, triangulando as informações com os dados obtidos em outras fontes. A técnica de análise adotada foi "análise de conteúdo" e a técnica "análise categorial" (BARDIN, 2009). As categorias foram: (i) existência e estrutura do setor de recursos humanos; (ii) processos de gestão de pessoas.

3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A empresa possui dois sócios-proprietários, um é responsável pelo setor de compras e o outro pelo setor de pessoas. Ambos são majoritários nas decisões da mesma. Como o estudo se deteve no setor de RH, a entrevista foi com o sócio proprietário responsável pelo mesmo, o qual não possui formação técnica, mas apresenta uma experiência prática de 25 anos.
Durante esse tempo de atuação nenhum curso de capacitação foi realizado o que levou a permanecer com as mesmas estratégias no processo de gestão de pessoal. O entrevistado mencionou que os processos de agregar pessoas, ou seja, de recrutamento e seleção, são os mesmos desde sua inauguração em 1985, portanto, são processos antigos e ultrapassados.
Em razão de a empresa nunca ter desenvolvido programas e estratégias na área de recursos humanos, o processo de agregamento de pessoas, ou seja, recrutamento e seleção ficou muito defasado. Atualmente o setor de RH da empresa conta com um dos sócios-proprietários e uma funcionária. No entanto o processo de recrutamento e seleção conta com a participação dos gerentes de lojas que fazem inicialmente uma triagem através do preenchimento de fichas e entrevistas e, após, o candidato passa pela entrevista final com o sócio proprietário responsável. A funcionária dinamiza aspectos do cotidiano da empresa como cartão-ponto, comunicados gerais e individuais e controle burocrático.
O processo de recrutamento e seleção de pessoas é realizado da seguinte forma:

• Seleção Interna: A avaliação do trabalhador é realizada pelos gerentes das lojas ou pelo proprietário, em conversa informal. Em conjunto, o gerente e o proprietário tomam a decisão a respeito da aptidão/qualificação do funcionário para preencher a vaga em aberto. Nesta prática, foi possível identificar uma política de gestão de pessoas, que é orientada pelo tempo de atuação no cargo e o desempenho medido subjetivamente pelo seu supervisor;
• Seleção Externa: Os candidatos dirigem até a empresa e demonstram seu interesse numa vaga de emprego. Neste momento eles são convidados a preencher uma ficha padrão. Quando necessário, os gerentes de loja analisam o candidato com base nos dados informados na referida ficha, encaminha-se a mesma para o encarregado do setor de RH para que seja traçado o perfil do candidato segundo sua visão e experiência. Trata-se de um processo totalmente subjetivo e intuitivo. Caso aprovado, passa então para a entrevista final com o responsável pelo setor. O parecer final é emitido pelo sócio proprietário. Sendo favorável, o candidato é contratado.

Importante considerar que o processo de recrutamento e seleção não é orientado pela divulgação da vaga em aberto. De acordo com a necessidade do dia/contexto, as fichas dos candidatos, acumuladas durante o ano, são manipuladas pelos gerentes e proprietários como se fosse um "banco de dados", de onde selecionam-se pessoas para iniciarem o processo de seleção.

Uma vez ingressos na empresa, os trabalhadores não são submetidos a um programa de capacitação ou desenvolvimento. Após os trâmites burocráticos de admissão de pessoal, os novos trabalhadores já passam a realizar suas atividades operacionais, assistidos por outro trabalhador experiente na função, os quais também esclarecem suas funções e informalmente comunicam as expectativas da empresa em relação a sua contratação. É uma prática de compartilhamento de conhecimentos tácitos.

O responsável pelo setor de RH não tem nenhum tipo de qualificação ou treinamento, sendo o seu conhecimento adquirido com o passar do tempo, na prática. Tal fato provavelmente acabe por comprometer o processo, prejudicando o resultado esperado. As entrevistas de seleção são individuais, realizadas pelo sócio proprietário responsável pelo setor de RH, sem um roteiro pré-definido onde as questões são formuladas conforme o desenrolar da mesma.

Quanto ao processo de aplicar pessoas, que inclui a definição das atividades que as pessoas irão realizar a orientação e o acompanhamento do seu desempenho, a empresa possui um manual entregue ao funcionário recém-contratado. O manual existente em torno de dez anos, possui os objetivos e a missão da empresa, bem como as atribuições dos setores da mesma e o que se espera do funcionário em termos de comportamento. Esse manual passa por constantes adequações. Assim, o processo de aplicar pessoas da empresa é superficial, pois não determina claramente as funções específicas de cada funcionário no setor. No entanto, o que transpareceu segundo as informações obtidas é que a empresa não sabe se o funcionário tem clara a sua função, o que a mesma espera dele, como deve ser o seu desempenho e quais são as suas possibilidades de progresso. Com isso, a orientação ao funcionário para melhora de desempenho fica prejudicada ou inexistente, deixando apenas o atendimento para casos mais específicos e graves, onde tem a interferência inicial do supervisor e do gerente de loja. Caso permaneça a situação indesejada, a responsabilidade passa a ser do sócio proprietário, encarregado do setor de RH.

É no processo de avaliação de desempenho onde se percebe a atuação mais deficitária da empresa. Não acontece uma orientação sistemática deixando claro o que se espera em termos de desempenho do funcionário, educando-o e formando-o gradativamente para que se torne apto e rentável na

função. Não existe também uma avaliação periódica do desempenho dos funcionários, informando-os sobre seu desenvolvimento, pontos fortes e fracos e o que deve ser corrigido. Ocorrem apenas informações ocasionais e informais que os responsáveis pelos setores repassam para os funcionários sobre o seu desempenho e, quando solicitado, passam ao responsável pelo RH da empresa, não havendo nenhum tipo de identificação por parte da empresa dos valores, hábitos, atitudes e metas que a mesma espera dos seus colaboradores. Em função dessa realidade, o processo de desenvolver pessoas também fica prejudicado. Constatando que não existe uma organização em termos de avaliação de desempenho por parte da empresa, o colaborador permanece sem informação sobre a sua atuação profissional. Não sabendo como está sob o ponto de vista da empresa, o mesmo, não tem claro o que fazer para melhorar.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A empresa familiar Irmãos Linke apresenta uma estrutura informal na área de gestão de pessoas, razão pela qual os processos internos não são orientados pela estratégia organizacional. A seleção e recrutamento de pessoas são realizados por pessoa desqualificada para a função, o que comprometer a qualidade dos serviços realizados. As funções não estão descritas e os trabalhadores não tem clareza das atividades que precisam realizar no cotidiano organizacional, bem como não sabem o que a empresa espera do seu trabalho, pois não há indicadores de desempenho definidos.

É no processo de avaliação de desempenho onde se percebe maior carência da área. O trabalhador eventualmente recebe informações sobre o seu desempenho, o que é realizado informalmente pelo responsável de setor. Todos os membros da organização desconhecem os valores, os hábitos, as atitudes e as metas esperadas.

Contribuições teóricas do estudo. O estudo confirma uma observação empírica de que em pequenas e médias empresas familiares, no Brasil, não há políticas de gestão de pessoas implementadas, pois o comportamento esperado de seus membros está atrelado aos valores da família proprietária, pressupondo que "todos" seus membros tem conhecimento dos mesmos. Nesse sentido, pesquisas sobre políticas de gestão de pessoas, estrutura organizacional e processos de gestão de pessoas, em empresas familiares, deveriam ser desenvolvidos com base nos fundamentos da teoria neoinstitucional, pois as práticas de gestão são influenciadas por fatores institucionais, os quais contem historicidade.

Contribuições práticas do estudo. Recomenda-se aos proprietários da empresa implementar um projeto de mapeamento de competências e iniciar o processo de gestão do desempenho. Para tanto, faz-se necessário, primeiro, instituir a política de gestão de pessoas específica para aplicação em empresas familiares de pequeno e médio porte. Na sequencia, estabelecer as diretrizes para o desenvolvimento de pessoas. O projeto de mapeamento de competências tem como proposito desenvolver a prática de planejamento, captação, desenvolvimento e avaliação do ambiente organizacional, com ênfase nos objetivos estratégicos da empresa.

5. PALAVRAS-CHAVE

Empresa familiar. Estrutura organizacional. Administração de Recursos Humanos.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARMSTRONG, M. Armstrong's handbook of human resource management practice. 11.ed. London: Kogan Page, 2009.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.

CALAZANS, L. F. de S. Recursos humanos: como manter pessoas motivadas. HSM Management, v. 14, n. 80, mai./jun. 2009.

CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L. A. S.; GRZYBOVSKI, D. Organizações familiares: um mosaico brasileiro. Passo Fundo: UPF, 2008.

DESSLER, Gary. Administração de recursos humanos. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

FERRÃO, E. M. G. Gestão estratégica de sistemas de recompensa de pessoas. Espírito Santo: UNIVEN, 2008.

GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. Empresa familiar x competitividade: tendências e racionalidades em conflito. Teoria e Evidência Economia, v. 6, n. 11, p. 37-68, nov. 1998.

SOUZA, E. C. L.; GUIMARÃES, T. A. Empreendedorismo além do plano de negócio. São Paulo: Atlas, 2005.

YIN, R. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.