

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

OS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO NA EMPRESA INSTITUTO MIX DE PROFISSÕES DE IJUÍ¹

Fabício Perini Wrubleski², Camila Fernanda Kanieski Novotny³, Maiara Dos Santos Da Silva⁴, Claudia Werle Rockenbach⁵.

¹ Artigo elaborado como requisito de nota da Disciplina de Fundamentos de Gestão de Pessoas do Curso de Administração da Unijuí.

² Aluno do curso de Administração da Unijuí.

³ Aluna do curso de Administração da Unijuí.

⁴ Aluna do curso de Administração da Unijuí.

⁵ Professora do Curso de Administração da Unijuí

Introdução

O cenário atual em que se encontram as organizações, impõe desafios diários aos empresários e gestores e isso requer destas pessoas habilidades e atitudes extremamente flexíveis, criativas e inovadoras, voltadas ao empreendedorismo. Sabe-se que as organizações são formadas por seres humanos que têm necessidades e desejos a serem satisfeitos. Assim também as próprias empresas possuem seus objetivos a serem alcançados. A interação entre pessoas e organizações constitui um sistema e este sistema, que possui um ambiente específico e se insere em um macro ambiente, cria relações profundamente complexas que devem ser dirigidas por profissionais capacitados.

Para Rosa (apud BOOG, 2002, p. 187) “a força da empresa na era da globalização vai residir na competência de gerir sua dimensão humana, que pode ser capaz de promover e transformar suas potencialidades em resultados relevantes e sustentáveis”. Isso demonstra a relevância e a magnitude que as pessoas e as relações humanas possuem em uma organização. Dutra (apud PIZOLOTTO et al, 2008, p. 84) define gestão de pessoas como o “conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. A gestão de pessoas nas organizações, conforme afirma Pizolotto et al (2008, p. 85), “acontece através de processos que são implementados pelas organizações através de políticas e práticas adequadas à sua realidade”. Estes processos compreendem agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas nas organizações.

Entende-se que a elaboração deste trabalho, justifica-se primeiramente em função de sua importância ao permitir perceber de forma prática as atividades relacionadas ao gerenciamento de pessoas. Como funcionam todos os processos ligados à área e os desafios enfrentados pelos gestores nas empresas, são alguns pontos que foram abordados na pesquisa. A franquia objeto de estudo é nova em Ijuí e a isso se agrega a originalidade do estudo, por ser inédito nesta unidade do Instituto Mix de Profissões. A referida organização trabalha na área de educação e profissionalização, contando com cursos de beleza, saúde, administração, tecnologia, idiomas, construção civil e gastronomia. Por esta conjuntura, acredita-se que a empresa possui capacidade de trazer desenvolvimento e inovação a região de Ijuí.

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

A partir deste contexto, o presente trabalho visou a estudar os processos de gestão de pessoas nas organizações, através da pesquisa das práticas e políticas do Instituto Mix de Profissões de Ijuí e da análise da sua aplicabilidade às necessidades da organização.

Metodologia

Quanto à sua natureza, a pesquisa classificou-se como aplicada e sua abordagem como qualitativa. A classificação quanto aos objetivos contemplou dois níveis, segundo as definições de Zamberlan et al (2014): exploratória e descritiva. Por último, classificou-se a pesquisa quanto aos meios em: bibliográfica, documental, de campo e estudo de caso.

Para a coleta de dados, foram utilizados instrumentos de entrevista, observação e acesso a documentos da organização. Desta maneira, realizou-se nos dias 12 de maio e 1º de junho do corrente ano, nas dependências da organização, as entrevistas com uma das gestoras da empresa, a Gerente Comercial Tamires dos Santos e buscou-se investigar sobre os processos de gestão de pessoas na organização objeto de estudo.

Os dados coletados foram analisados de forma qualitativa, através da técnica de análise de conteúdo. Assim, a análise qualitativa relacionou os dados coletados com o referencial teórico desenvolvido, permitindo uma comparação entre as teorias e a realidade da organização e possibilitando a conclusão de sugestões e ideias condizentes com a realidade da empresa. Durante o desenvolvimento da análise, a Gerente Comercial Tamires dos Santos é identificada com a letra “T”.

Resultados

Buscou-se relacionar os fundamentos do referencial teórico com a análise das informações coletadas na entrevista e identificou-se que os gestores da empresa objeto de estudo utilizam diversas práticas em seus processos de gestão de pessoas, formalizadas ou não, e que têm trazido resultados positivos e satisfatórios.

No processo de agregar pessoas a franquia realiza seu planejamento previamente e para o recrutamento, conforme sugere Chiavenato (1999), busca anunciar as oportunidades que oferece para aqueles que possuem certas características desejadas. A organização se utiliza de formas de recrutamento interno e externo, embora tenha se evidenciado a preferência pela primeira, uma vez que facilita os processos seguintes e muitas vezes funciona como um sistema de promoção para os colaboradores. Não se observou a utilização de formulários de requisição de empregado ou algum documento como o perfil profissiográfico, embora tenha se constatado que a franqueadora exige através de manuais um padrão de critérios para as vagas.

O processo de aplicar, que deve procurar reduzir a ansiedade e desenvolver expectativas realísticas nos novos colaboradores, também é condizente com os conceitos apresentados no referencial teórico. Os novos contratados são bem orientados sobre as normas e práticas da organização e passam por diversos treinamentos específicos para o desenvolvimento do seu trabalho. O sistema de avaliação utilizado pela franqueadora parece ser feito através de uma Comissão Própria de Avaliação (a nível de franqueadora) e procura avaliar os mais variados indicadores de desempenho. Não foi possível, no entanto, identificar qual o tipo de mensuração utilizado (se escalas gráficas, método de escolha forçada, pesquisa de campo, método dos incidentes críticos e listas de verificação). Desde os treinamentos de integração até a avaliação de desempenho,

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

percebe-se claramente o esforço por parte dos gestores de tornar todos os processos agradáveis aos seus colaboradores. Isso evidencia-se por diversas vezes na fala da entrevistada, quando ela comenta sobre os níveis de descontração na rotina e as formas de premiação um tanto quanto excessivas para o bom desempenho.

Considerado por Chiavenato (1999) o principal incentivo e motivação dos funcionários, o processo de recompensar instituído no Instituto Mix de Profissões é capaz de cumprir com seu objetivo fundamental. A franquia busca recompensar seus colaboradores da maneira mais justa e coerente possível, além do salário e benefícios exigidos por lei, também através de bônus por comissões e atingimento de metas e principalmente premiações. A ausência de demais benefícios espontâneos é vista com pouca preocupação, considerando-se que a franquia é nova na cidade e ainda possui algumas limitações, quanto a estrutura por exemplo, que impossibilita o fornecimento de outros benefícios. O estudo para a definição dos salários ou o método utilizado para isso é desconhecido pela entrevistada, uma vez que a unidade recebe as especificações da franqueadora, mas considerando-se a dimensão da rede estudada, acredita-se que este processo seja complexo, envolvendo métodos de avaliação de cargos.

Embora se tenha analisado de forma breve, pode-se dizer que o processo de desenvolver é onde mais se evidenciam práticas bem definidas. Muito provavelmente em função de se tratar de uma instituição de ensino, o incentivo no treinamento e aprendizado dos colaboradores é surpreendente, e ficou fortemente claro, pois a franquia oferece aos colaboradores a possibilidade de realizar seus cursos de forma gratuita. A entrevista revelou que os gestores têm uma preocupação grande em treinar e desenvolver as pessoas. A grade diária que exige uma hora diária de treinamento é prova disso.

Quanto ao processo de manter, a organização pratica poucas ações no que se refere as questões de ergonomia. Embora o ambiente seja bem apresentado, bem iluminado, amplo e arejado, sugere-se a realização de um estudo para se pensar na adequação ergonômica dos materiais de trabalho dos colaboradores, visto que as salas de aula são bem ajustadas às necessidades dos alunos. Visando proporcionar maior conforto aos colaboradores da equipe comercial, pode-se pensar na instalação de um climatizador de ar na sala dos funcionários, pois, além de assegurar tal conforto, resolveria ou ao menos amenizaria o problema de excesso de umidade no chão da sala, evitando possíveis quedas tanto dos colaboradores quanto dos alunos. Para além disso a qualidade de vida parece se sobressair positivamente, uma vez que se observou uma rotina bastante agradável durante as visitas realizadas.

Sobre o processo de monitorar acredita-se que a franquia o faz de forma muito eficaz e eficiente. As informações são bem organizadas e estão disponíveis conforme as permissões e necessidades, em um software disponibilizado pela franqueadora (Sistema de Gestão de Franquias). Não se observou definições claras quanto à uma política disciplinar, embora a entrevistada tenha exemplificado como proceder em caso haver alguma situação que necessite de aplicação de punição, e a partir dessa ilustração, percebeu-se que o procedimento é adequado e justo, feito pelo responsável pelo colaborador e registrado devidamente. O balanço social também foi visto com admiração, uma vez que contempla uma série de instituições e pessoas da cidade e da região, evidenciando-se que os gestores buscam desenvolver em seus colaboradores o sentimento de engajamento pela empresa e consequentemente pelas causas sociais.

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

Propor sugestões de melhorias é um trabalho árduo quando se trata de uma franquia, uma vez que, conforme a própria entrevistada explica, a franquia é uma ideia que já deu certo. Por isso, modestamente sugere-se que a franquia procure realizar melhorias na estrutura no sentido de promover maior conforto aos colaboradores, o que contemplaria os aspectos de higiene e saúde ocupacional. Também, a longo prazo, poderia dispor de uma parcela maior de benefícios espontâneos, pois entende-se que a repetição de premiações pode saturar os funcionários e benefícios como planos de saúde ou mesmo refeições, costumam ser sempre interessantes.

De maneira geral evidenciou-se fortemente a preocupação por parte dos gestores de desenvolverem políticas e práticas capazes de promoverem a satisfação dos colaboradores. Certamente os proprietários da franquia (e mesmo da franqueadora) e os gestores possuem habilidades e atitudes criativas e inovadoras, que remetem ao empreendedorismo, e isso se evidencia nos resultados alcançados pela organização que, conforme constatado, bate recordes todos os meses.

Conclusões

Este estudo realizado no Instituto Mix de Profissões de Ijuí, através da disciplina de Fundamentos de Gestão de Pessoas permitiu identificar de forma prática todos os processos de gestão de pessoas vistos em teoria. Conhecer e constatar a importância de práticas corretas e bem definidas foram dois pontos destacados ao longo da pesquisa.

Através da elaboração do referencial teórico, fundamentou-se a pesquisa de forma que foi possível compreender as práticas e elenca-las ao seu devido processo. Caracterizar a organização auxiliou no entendimento de sua história, realidade e estrutura e já perceber políticas que poderiam influenciar nos processos posteriormente pesquisados. Nesta etapa concluiu-se que o Instituto Mix de Profissões se consolidou como uma das maiores instituições de ensino profissionalizantes do Brasil e tem se tornado referência na região noroeste do Rio Grande do Sul neste setor.

A análise das informações coletadas na entrevista demonstrou que a unidade de Ijuí está bem estruturada e atua em seus processos de forma padronizada, conforme estabelecido pela sua franqueadora, embora se tenha percebido flexibilidade em alguns pontos, tendo em vista a realidade organizacional da unidade e das características regionais. Deve-se considerar que muitas práticas ainda estão sendo criadas no Instituto Mix de Ijuí. Em virtude de a unidade possuir cerca de um ano de existência, os processos definidos pela franqueadora começam a tomar forma de acordo com as necessidades da franquia.

Acredita-se que a instituição se encontra no caminho certo, contando com excelentes profissionais capacitados para gerirem a escola conforme as especificações de sua franqueadora. Existe de certa maneira, processos bem amarrados em função da padronização que o tipo de negócio impõe, mas se acredita que a unidade de Ijuí consegue adaptar-se as normas à sua realidade, de forma que se mantém justa e interessante aos colaboradores sem se prejudicar como empresa. Assim, os processos de gestão de pessoas desenvolvidos no Instituto Mix podem servir de referência aos demais profissionais da área e exemplo a ser seguido pelos futuros Administradores.

Foram identificadas algumas limitações no estudo, como a ausência de modelos de exemplos aos diversos processos citados ao longo dos relatos. Tais documentos teriam enriquecido a análise e permitido visualizar algumas ferramentas que a empresa utiliza. O tipo de pesquisa, bem como o instrumento de coleta utilizado e ainda o conteúdo abordado, podem apresentar interpretações um tanto quanto subjetivas, ao serem analisadas qualitativamente.

Modalidade do trabalho: Relato de experiência

Evento: XXIV Seminário de Iniciação Científica

Sugere-se a realização de um estudo de clima ou mesmo de comportamento organizacional a nível de franquia para verificar se a percepção dos colaboradores é condizente ou está alinhada com a dos gestores, exposta no presente relatório. A partir desta pesquisa, poderá ser elaborada uma comparação entre as duas percepções e sugerir-se melhorias mais adequadas à sua realidade.

Palavras-chave: franquia; gestão de pessoas; processos organizacionais; pessoas; organizações.

Referências Bibliográficas

BOOG, Gustavo & BOOG, Magdalena. Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: estratégias e tendências, vol. 1. São Paulo, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro. Editora Elsevier, 1999, 21ª Reimpressão.

PIZOLOTTO, Maira Fátima; DREWS, Gustavo Arno; ABREU, Roseli Lima. Comportamento Organizacional. Coleção Educação à Distância, Série Livro-Texto. Editora Unijuí, 2008.

ZAMBERLAN, Lucian; RASIA, Pedro Carlos; SOUZA, José Dalmo Silva de; GRISON, Antonio José; GAGLIARDI, André de Oliveira; TEIXEIRA, Enise Barth; DREWS, Gustavo Arno; VIEIRA, Eusélia Pavaglio; BRIZOLLA, Maria Margarete Baccin; ALLEBRANDT, Sérgio Luís. Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas. Editora Unijuí, 2014.