

Práticas de Gestão de Pessoas: descrevendo a realidade de uma indústria de alimentos

Joab Menezes de Vasconcelos¹

Miguel Creêncio da Costa Neto¹

Rosângela Silva de Andrade¹

Trícia Thaise e Silva Pontes¹

Maria Luiza da Costa Santos²

Resumo

As transformações impostas às organizações em decorrência da globalização têm exigido dos gestores a adoção de práticas que valorizem o trabalhador, hoje concebido como parceiro, uma vez que os conhecimentos e habilidades são considerados como o diferencial competitivo da organização. Nesta perspectiva, o presente estudo buscou verificar as técnicas que têm sido usadas para atrair e manter os empregados nas empresas, e para tanto, foi realizada uma pesquisa em uma indústria alimentícia de João Pessoa. O estudo, considerado de caráter exploratório e descritivo, abordou aspectos relacionados com recrutamento, seleção, avaliação de desempenho, treinamento, benefícios e qualidade de vida no trabalho.

Palavras-chave: *Práticas de Gestão de Pessoas; Colaboradores Internos; Empresa.*

¹ Graduandos do Curso de Bacharelado em Administração do Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba – CEFET-PB.

² Professora Doutora do Curso de Administração do Centro Federal de Educação Tecnologia da Paraíba – CEFET-PB. Orientadora desta pesquisa.

1. Introdução

Com tantas mudanças rápidas e inesperadas, a competitividade tornou-se intensa e complexa entre as organizações. O mundo dispõe da informação em tempo real, e as organizações que conseguirem transformar tal característica em oportunidades serão bem sucedidas. Assim, o capital financeiro deixa de ser o recurso mais importante para dar lugar ao conhecimento, ao capital humano e ao capital intelectual.

Como resultado das transformações na função de RH ao longo do século XX, os seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimento, habilidades passam a ser a base da organização tornando-se parceiros da mesma. E, em decorrência, novos papéis passam a ser exigidos dos gestores que, no atual contexto de concorrência, são definidos com a intenção de obter a contribuição dos funcionários e de promover mudanças no ambiente organizacional.

As organizações voltadas para o futuro se preocupam com a globalização, com as pessoas, clientes, produtos/serviços, conhecimento, resultados e com a tecnologia, a fim de manter-se de forma competitiva no mercado. As pessoas não são mais vistas como problemas, custos para a empresa. Passam a ser vistas como solução, a verdadeira vantagem capaz de torná-la bem sucedida, e por isso, passam a ser tratadas como parceiros da organização.

Atualmente muito se tem discutido sobre Gestão de Pessoas como estratégia de oferecer todo o apoio e infra-estrutura necessários aos colaboradores, para que estes se empenhem cada vez mais em sua função, trabalhando como agentes capazes de ajudar a alcançar os objetivos organizacionais. E, para o enfrentamento desta nova realidade, surge a necessidade de se conhecer a estrutura da área de recursos humanos, no que se refere aos papéis desenvolvidos pelos gestores no ambiente organizacional, assim como as práticas de gestão por eles utilizadas, com fins de atender às exigências impostas pelo mercado de acirrada competição e concorrência.

Assim, o presente estudo teve como objetivo verificar os mecanismos usados pela área de Recursos Humanos para motivar os colaboradores internos a apresentarem resultados que atendam aos objetivos organizacionais, como também identificar as práticas de gestão de pessoas usadas na empresa industrial do ramo alimentício. Além disso, oportunizou verificar na prática a aplicabilidade dos conceitos e conteúdos teóricos

abordados pela disciplina Administração de Recursos Humanos, do curso de Administração do CEFET - PB.

Para isso, além de estudos teóricos, foi realizada uma entrevista com a gestora da área de recursos humanos, através de um questionário padronizado, composto por questões abertas e fechadas que abordavam as práticas de gestão de pessoas, adotadas na empresa e gerenciadas pelo setor de recursos humanos.

Os dados teóricos e as informações relativas à entrevista com a supervisora de recursos humanos da indústria estão apresentados a seguir.

2. Estudando os processos de gestão de pessoas

A Gestão de Pessoas está relacionada com as funções do administrador que são planejar, organizar, controlar e dirigir. E os seis processos básicos da Gestão de Pessoas são: agregar, aplicar, recompensar, manter, desenvolver e monitorar pessoas. Segundo Dessler (1997, p. 2),

A administração de gestão de pessoas é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as “pessoas” ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho.

Assim, o foco das organizações não está mais nas tarefas, e sim nos processos; não mais nos meios, mas nos fins e resultados; não mais em cargos individuais, separados e confinados, mas no trabalho em conjunto, feito por equipes autônomas e multidisciplinares. As pessoas são as responsáveis pelo funcionamento da empresa, pois são elas que definem metas de vendas, planejam e vendem produtos. É através da forma como estas são administradas que se refletirá sobre o desempenho geral da organização. Para isso a empresa deve estar atenta aos seus processos de gestão de pessoas, que envolvem: processo de recrutamento, aplicação, desenvolvimento, manutenção e monitoração, os quais serão apresentados neste trabalho.

O processo de recrutamento consiste em um conjunto de práticas que visa atrair candidatos qualificados para os cargos disponíveis na empresa, que depois serão submetidos aos processos de seleção. As organizações podem dispor de vários tipos de recrutamento que podem ser: interno, que consiste em fazer a promoção ou a transferência dos próprios funcionários da empresa para uma vaga que tenha surgido; e externo,

realizado por intermédio de anúncios, agências de emprego, propaganda e outros que trazem candidatos de fora para a organização.

Após a fase de recrutamento, o setor de RH deve fazer a seleção dos candidatos, buscando o equilíbrio entre as exigências do trabalho ou da organização e as características da pessoa (capacidade, experiência, conhecimento técnico, entre outras). Os principais instrumentos para a seleção são: entrevistas, as quais são, em muitas organizações, utilizadas também para descobrir se os valores pessoais se conformam aos da organização; testes escritos, utilizados com o objetivo de descobrir o nível intelectual, a percepção, precisão entre outros; e testes de simulação de desempenho, utilizados para avaliar se o candidato é capaz de realizar determinada atividade com sucesso.

A prática de treinamento é importante para manter os funcionários atualizados e aprimorar a competência. Os tipos de treinamento são: habilidade de linguagem, em que o colaborador torna mais fácil o entendimento e interpretação de dados numéricos, a exemplo de planilhas; habilidades técnicas utilizadas para atualizar os conhecimentos técnicos e por conta da inserção de novas tecnologias; habilidades interpessoais, que visam à capacidade de interação, comunicação e clareza de idéias, habilidades para a solução de problemas - para os executivos esse tipo de treinamento busca a capacidade de desenvolvimento lógico, raciocínio e definição de problemas (ROBBINS, 2006).

Quanto aos métodos, o treinamento pode ser: formal, planejado com antecedência e estruturado; informal, não planejado e que se adapta à situação e as pessoas; no trabalho, programa de aprendizagem, oficinas, preparação de substitutos e rodízio de tarefas; fora do trabalho, uso de aulas via satélite, cursos on-line via internet, programas de auto-aprendizado, atividades em grupo (estudos de caso, dramatizações etc.).

A avaliação de desempenho procura estabelecer parâmetros de desempenho com o propósito de avaliar as decisões de recursos humanos, identificar necessidade de treinamento e desenvolvimento, fornecer *feedback* e servir como base para alocação de recompensas. São avaliados os resultados individuais da tarefa, comportamentos e traços. Essa avaliação poderá ser realizada através do superior, colegas, auto-avaliação, subordinados e avaliação 360 graus. Seus principais métodos são: os relatórios escritos; incidentes críticos tratam do comportamento em relação à eficácia ou não no trabalho; escalas de mensuração, agrupamento de fatores de desempenho (quantidade e qualidade, conhecimento, iniciativa, etc.), em uma lista, classificando o funcionário em cada fator; escalas de mensuração com âncora no comportamento, em que avaliador dá notas aos

funcionários baseado em uma série de itens e de descrições comportamentais (planejamento, execução, etc.) e as comparações multipessoais, que avaliam o desempenho de uma pessoa, comparando com outra (pode ser feita em grupo ou individualmente).

Para manter seus colaboradores, a empresa deve ainda possuir um programa de remuneração e benefícios que atendam às necessidades dos funcionários. O modelo mais tradicional de remuneração está baseado em cargos, que recompensa os empregados apenas pelo desempenho de suas atividades. As empresas atuais estão implantando outras formas de remuneração, como o sistema de remuneração por habilidade, que, segundo Robbins (2006, p.176), “estabelece o nível salarial com base na quantidade de habilidades do funcionário, ou na variedade de funções que ele é capaz de desempenhar”. Existe ainda a remuneração por competência que favorece profissionais que realizem atividades que contribuam significativamente nos objetivos e metas da empresa.

Os benefícios são complementos ao sistema salarial da empresa; constitui um conjunto de planos ou programas oferecidos pela organização com o intuito de atender aos objetivos organizacionais – através da redução dos índices de rotatividade, ausências e redução do *stress* – e aos objetivos dos indivíduos, visto que o trabalhador necessita atingir as condições mínimas para sua qualidade de vida, garantindo assistência médica e alimentação. Tais benefícios podem ser compulsórios – que são oferecidos aos empregados em atendimento às leis trabalhistas ou a normas legais – ou espontâneos – oferecidos pela empresa por vontade própria, com o objetivo de tornar o perfil da remuneração atraente e competitiva no mercado e suprir necessidades não atendidas pelos benefícios compulsórios (MARRAS, 2007).

3. Gerenciando as pessoas em uma Indústria Alimentícia

Com o objetivo de verificar a aplicação prática das teorias estudadas na disciplina Administração de Recursos Humanos I, foi realizada uma pesquisa com fins de descrever as práticas de Gestão de Pessoas, implementadas em uma grande empresa da área industrial na unidade de Cabedelo – PB, e que conta com um corpo de funcionários com uma média de 750 empregados, nas demais filiais, aproximadamente 300 colaboradores internos. Para levantamento dos dados, foi realizada uma entrevista com a supervisora de Recursos Humanos de uma grande empresa situada em João Pessoa, cujos resultados serão aqui apresentados.

Antes de expor as práticas adotadas pela empresa, é necessário descrever como se encontra o setor e a divisão de atribuições do RH, dividido em uma coordenação responsável pelo recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoal; e o departamento de pessoal, responsável pela folha de pagamento, admissão e demissão e rotinas de pessoal, controle de ponto, férias; segurança patrimonial que envolve: portaria, serviços gerais, copa (por trabalhar com alimentos como café para que seja servido com alta qualidade para os visitantes).

A organização realiza tanto recrutamento externo quanto interno. Busca valorizar o profissional interno de acordo com a disponibilidade e adequação da vaga. Os supervisores observam os funcionários, aqueles que mais se destacam, que possuem o perfil adequado, são indicados para uma determinada vaga. Se a pessoa não tem ainda o conhecimento e as habilidades necessárias para aquele determinado cargo, mas apresenta um potencial a ser trabalhado, então se procura investir para que ele o desenvolva. A empresa dá suporte necessário para preencher e desenvolver os GAPS³ que faltam para que o profissional desempenhe bem o seu trabalho. Por exemplo, recentemente ocorreu um caso de um rapaz que era auxiliar de portaria e havia uma vaga para líder de portaria; foi percebido que ele se destacava dos demais, já tinha uma postura de liderança dentro da equipe, desenvolvimento de tarefas, proatividade; este foi, então, promovido para líder de portaria. Cabe ao gestor de cada área identificar as pessoas com esses potenciais e, neste caso, foi o setor de pessoal que realizou esse trabalho.

Quando o recrutamento é externo, a empresa utiliza anúncios em jornais (o que não é feito com muita frequência), agências de recrutamento, apresentação de candidatos por indicação de funcionários e banco de dados utilizados pelas pessoas que enviam seus currículos através do site da empresa. Em algumas ocasiões, a empresa opta por fazer o recrutamento através de empresas terceirizadas, por exemplo, em uma seleção de diretor em que o banco de dados não tem candidatos para cargos de alto nível, normalmente as empresas usam os serviços de um “*headhunter*” responsável pela busca de profissionais que já atuam efetivamente em outras empresas.

A respeito do processo de seleção, a organização realiza entrevistas de triagem inicialmente para verificar se há disponibilidade da vaga; provas de conhecimento e testes psicológicos (níveis operacionais); em alguns casos, faz uso de técnicas de simulação (para

³ Segundo site do Conselho da Justiça Federal (2008), *Gaps* – diferença entre o grau mínimo recomendado da competência para o cargo/função e o grau certificado para o ocupante/servidor.

cargos de alto nível como gerência, direção etc.). É, portanto, o gestor de recrutamento seleção e desenvolvimento de pessoas, junto com o gestor de cada área (participante da entrevista final), quem organiza e executa o recrutamento.

Não existe ainda uma política formalizada de avaliação de desempenho; assim está em andamento o desenvolvimento do programa de cargos e salários e a avaliação de desempenho que vêm dar suporte a esse programa e que visa movimentar as pessoas de níveis horizontais ou ascensão vertical para uma questão de estruturação de carreira. Hoje na área industrial, especificamente, existe um modelo de avaliação de desempenho que nós denominamos de LVC (Levantamento de Verificação de Aprendizagem), um questionário em que o supervisor avalia aqueles auxiliares que estão pretendendo serem operadores, os operadores I que pretendem ser operadores II, operadores III e assim sucessivamente.

A empresa possui um programa de integração, realizado através de treinamento, e que envolve orientação sobre questões de segurança patrimonial, direitos e deveres dos colaboradores, informações sobre os benefícios, informando e dando um histórico da empresa, ou seja, apresentando como ele deve se comportar. Dessa forma, o gestor de cada área fica responsável para que o funcionário tenha a ambientação adequada para que possa desenvolver suas atividades da melhor maneira possível.

Quanto ao treinamento, pode ser desenvolvido internamente com a contratação de profissionais para o realizarem na empresa. São desenvolvidos internamente, principalmente aqueles que estão de acordo com a atividade da empresa. Em nosso caso específico por se tratar de uma indústria de alimento, existem alguns treinamentos que são obrigatórios e feitos anualmente em todas as áreas, como os treinamentos de boas práticas de fabricação determinados pela ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária). Todas as indústrias de alimentos e medicamentos precisam realizar esse treinamento com todos os seus funcionários, do administrativo à área industrial, também com o 5S (cinco S), GMP (As BPFs (boas práticas de fabricação) ou GMP⁴ (good manufacturing practices) e segurança no trabalho.

Para os cursos mais específicos, os que estão relacionados com a área do profissional, existe um orçamento que regula os recursos, com quantidade determinada para cada departamento para gastar anualmente com treinamento. Então o gestor de cada

⁴ GPM (good manufacturing practices) são "um conjunto de normas obrigatórias que estabelecem e padronizam procedimentos e conceitos de boa qualidade para produtos, processos e serviços, visando atender aos padrões mínimos estabelecidos por órgãos reguladores governamentais nacionais e internacionais, cuja incumbência é zelar pelo bem-estar da comunidade" (PEREIRA FILHO; BARROCO, 2004).

área indica o treinamento que seus subordinados necessitam realizar. Quando não é possível realizar o treinamento interno, esses cursos são realizados em locais especializados em treinamentos específicos para a função na qual o colaborador está atuando.

A indústria possui todos os benefícios legais, como 13º salário, seguro de acidentes, salário família e maternidade, vale-alimentação para quem trabalha fora da empresa; o refeitório interno com alimentação a um custo extremamente baixo relacionado ao programa de alimentação do trabalhador – PAT (corresponde a 20% do valor da refeição para a indústria. Esse valor está entre R\$0,47 até R\$ 0,80 por dia). E alguns benefícios espontâneos, como o transporte de funcionários, convênios com farmácias, livrarias, assistência médica e odontológica, empréstimos consignados em folha.

Também constatamos a preocupação da organização em proporcionar qualidade de vida a seus funcionários. Há uma nutricionista contratada pela empresa que faz o acompanhamento preventivo de saúde e qualidade de vida do trabalhador que apresentar algum problema de saúde (pessoas que estão abaixo ou acima do peso, e com colesterol elevado); programa de acompanhamento nutricional – PAN. Através de um convênio com uma clínica de psicologia, criou-se o Programa Reviver, em virtude de indícios de depressão e pessoas com conflitos de ordem psicológica. A empresa custeia 70% do valor da consulta para o pessoal da indústria e 50% para o pessoal da área administrativa e comercial.

A empresa proporciona ainda ginástica laboral (alongamento, relaxamento, massagem) em todos os departamentos e áreas, nos três turnos; campanhas de prevenção de acidentes, e promove a Semana Anual de Saúde, em que são debatidos temas como: tabagismo, câncer, DST, fumo, obesidade, entre outros, além de palestras sobre temas relacionados à questão comportamental e emocional. Seus empregados podem desfrutar de uma área de lazer que possui campo de futebol para incentivar práticas esportivas, sinuca, ping-pong, TV e biblioteca.

4. Considerações Finais

O estudo realizado permitiu a constatação de que a empresa tem investido na área de recursos humanos, principalmente no que se refere à adoção de práticas de atração (recrutamento e seleção) e retenção de talentos (benefícios), apesar de ainda não existirem

políticas definidas para a gestão de cargos e salários e a avaliação de desempenho que dão suporte à movimentação das pessoas e ao desenvolvimento de competências e habilidades necessárias para o crescimento de suas carreiras na empresa. Além disso, foi evidenciada a necessidade de investir na estruturação da área de recursos humanos, de forma a dar suporte às demais áreas da empresa, atendendo às respectivas necessidades no gerenciamento das pessoas, já que o RH tem desempenhado o papel de administrar a comunicação entre os colaboradores e a empresa.

Cabe ainda ressaltar que novos estudos deverão ser realizados no sentido de delinear o perfil da área de recursos humanos que expresse a realidade das grandes empresas do segmento industrial existentes na região da grande João pessoa.

Referências Bibliográficas

CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL. *Gestão de pessoas por competência*. <http://conline1.cjf.jus.br/phpdoc/pages/sen/gestao/comofazer.htm>. Acesso em: 17/11/2008.

COSTA, Carlos Eduardo da. *Os processos de seleção de pessoas*. http://www.administradores.com.br/producao_academica/os_processos_de_gestao_de_pessoas/519 Acesso em: 10 mai. 2008.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de Recursos Humanos: o operacional ao estratégico*. Jean Pierre Marras. – 3ª Ed. – São Paulo: Futura, 2000.

PEREIRA FILHO, W.R.; BARROCO, R. (2004) - *Gestão da qualidade na indústria farmacêutica*. In: OLIVEIRA, O.J. (org.) *Gestão da qualidade: tópicos avançados*. São Paulo: Thomson, 2004. cap.15. p.211-215.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*, 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

ROSA, Elenice Santos. *Recrutamento e seleção de pessoal. Quais as vantagens deste processo para uma organização?*. <http://www.oswaldocruz.br/download/artigos/social22.pdf>. Acesso em: 11 mai. 2008.