

GESTÃO DE PESSOAS

**REFLEXÕES SOBRE A IMPORTÂNCIA DA ESTRUTURAÇÃO DA GESTÃO
DE PESSOAS: ESTUDO DE CASO EM UMA CONCESSIONÁRIA DE
VEÍCULOS DE MACEIÓ**

RESUMO

O objetivo deste estudo é compreender quais são os reflexos da má estruturação da gestão de pessoas em grandes empresas, reiterando a importância da área na gestão. Nesse sentido, este artigo traz um recorte do que acontece em grande parte das empresas no mundo atual, onde a gestão de pessoas é negligenciada e, algumas vezes, ausente. Busca-se analisar, por meio de um estudo de caso, quais as consequências da falta de estruturação da gestão de pessoas em uma grande empresa e enfatizar a importância da área na organização em questão e nas empresas de modo geral. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, cujo método utilizado foi o estudo de caso. O locus do estudo em questão trata-se de uma concessionária de automóveis da cidade de Maceió, líder de mercado e que trabalha com o modelo de franquias, designada pelo critério de conveniência. Dentre os resultados obtidos, constatou-se que possuir uma estrutura em que os colaboradores possam se apoiar, serem ouvidos e terem toda a assistência e suporte para desempenhar suas funções é extremamente necessário em qualquer tipo de empresa.

Palavras-chave: Gestão de pessoas, estruturação, concessionária.

ABSTRACT

The objective of this study is to understand what are the reflexes of the poor structure of people management in large companies, reiterating the importance of the area in management. In this sense, this article presents a snapshot of what happens in most companies in the current world, where people management is neglected and, sometimes, absent. It seeks to analyze, through a case study, what are the consequences of the lack of structuring of people management in a large company and emphasize the importance of the area in the organization in question and in companies in general. It is a qualitative research, whose method used was the case study. The focus of the study in question is a car dealership in the city of Maceió, a market leader that works with the franchise model, designated by the convenience criterion. Among the results obtained, it was found that having a structure in which employees can support themselves, be heard and have all the assistance and support to perform their functions is extremely necessary in any type of company.

Keywords: People management, structuring, concessionaire.

INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas é uma importante área de estudo da administração que corrobora com os demais processos organizacionais, na medida em que fomenta e interfere no bem estar e na produtividade do capital humano. Para tanto, as pessoas são alguns dos elementos mais importantes da organização, senão o mais importante, que conduzem os processos e planejam as estratégias de execução dos objetivos. Cada pessoa tem uma particularidade e é motivada por diversas razões no ambiente de trabalho. Dessa forma, “a administração dos recursos humanos provoca impactos nas pessoas e nas organizações. A maneira de lidar com as pessoas (...) é um aspecto crucial na competitividade organizacional” (CHIAVENATO, 2009, p.121).

No Brasil, alguns profissionais sentem grandes pressões para executar a transformação da maneira como se organizam e atuam no contexto organizacional. Pesquisas sobre o contexto e atuação da área no Brasil justificam estas pressões ao indicarem uma importante fase de transição pela qual a área passa atualmente, de uma atuação predominantemente operacional para modelos mais modernos de gestão de pessoas.

Dispor de uma estrutura específica para gerenciar pessoas traz inúmeros benefícios não somente para os colaboradores, mas também para a empresa. A gestão de pessoas é uma área que busca cada vez mais integrar satisfação no trabalho com resultados organizacionais, já que um colaborador satisfeito com sua condição de trabalho e com sentimento de pertença à organização geralmente faz com que sua produção de resultados seja mais efetiva. Torna-se importante construir um clima de bem-estar no trabalho, que faça com que o funcionário desempenhe suas funções de forma efetiva. Para Siqueira e Padovam (2008) bem-estar no trabalho é um construto psicológico multidimensional integrado por vínculos afetivos positivos com o trabalho e a organização. Um empregado relataria elevado nível de bem-estar no trabalho quando se sentisse satisfeito com o trabalho que realiza, reconhecesse envolvimento com as tarefas e mantivesse um compromisso afetivo com sua organização de trabalho. Dessa forma, é imprescindível a atuação de profissionais que possam gerenciar o recurso mais valioso das organizações: as pessoas, para que esse contexto seja construído da melhor maneira possível.

Entretanto, é possível observar que, infelizmente muitas empresas negligenciam essa estruturação, afirmando ser uma despesa supérflua na organização. Outras ainda enxergam o setor de gestão de pessoas como algo sistemático, responsável apenas pelos benefícios diretos e pelas informações funcionais do trabalhador. Milhares de empresas fecham as portas todos os anos e um dos principais motivos é a falta de gestão, que vai desde o descontrole das contas até a falta de execução de planos estratégicos – e de certa forma esses resultados são consequência da falta de gestão a nível de pessoal. É de suma importância a reflexão acerca do posicionamento da área de gestão de pessoas no contexto das grandes empresas, pois para um bom desenvolvimento do negócio é importante que os colaboradores sejam bem treinados, qualificados, satisfeitos, motivados e conduzidos, sendo acompanhados frequentemente. A motivação no ambiente de trabalho surge, dentre outros fatores, do sentimento de pertença e de se sentir incluído no âmbito organizacional. Os profissionais de gestão de pessoas trabalham para que isso tudo aconteça, buscando conduzir os funcionários para que eles

possam gerar resultados cada vez mais satisfatórios. O cenário propõe que se investigue a seguinte questão: **quais são os reflexos da má estruturação da gestão de pessoas em grandes empresas?** Nesse sentido, este artigo traz um recorte do que acontece em grande parte das empresas no mundo atual, onde a gestão de pessoas é negligenciada. O trabalho apresenta o relato de uma funcionária responsável pelo capital humano de uma concessionária de veículos na cidade de Maceió, no estado de Alagoas, descrevendo sua vivência com a falta de estrutura para conduzir os colaboradores. A empresa é uma das líderes no ramo automobilístico e atua há mais de 50 anos no mercado, realizando seu negócio no modelo de franquias, atuando como uma empresa bastante significativa no estado, mas também a nível nacional e mundial. Neste artigo, busca-se analisar, por meio de um estudo de caso, quais as consequências da falta de estruturação da gestão de pessoas em uma grande empresa e enfatizar a importância da área na organização em questão e nas empresas de modo geral.

REFERENCIAL TEÓRICO

SURGIMENTO DA GESTÃO DE PESSOAS

Os indivíduos pertencentes a uma organização interagem constantemente com o ambiente o qual estão inseridos. Desta maneira, surge o estudo que aborda esta relação existente entre o capital humano e as organizações, em outras palavras, entre o pessoal que oferta sua força de trabalho e a organização que pode ser definida como o local de cooperação entre estes indivíduos na busca de certos objetivos. Na literatura atual, procura-se ao máximo evitar o reducionismo provocado pela expressão que leva a entender as pessoas como meros recursos da organização e não como participantes transformadores do âmbito organizacional. Neste sentido, da condução destes recursos surge o Sistema de Administração de Recursos Humanos que conforme Chiavenato (2009) envolve a coordenação de recursos para o alcance de objetivos por meio de pessoas, através de técnicas gerenciais em uma organização.

Os estudos referentes às pessoas como elementos integrados da organização foram sendo aprimorados a partir da experiência de Hawthorne, que inicia a abordagem da teoria das relações humanas, que tem como principal estudioso Elton Mayo. A experiência buscava determinar a relação entre a intensidade da iluminação da área de trabalho e a eficiência dos trabalhadores medida por meio da produção. Com essa experiência, foi possível concluir que a produção dos trabalhadores era resultado de suas relações grupais. Sendo assim, foram iniciados os estudos acerca das relações humanas.

A experiência de Hawthorne demonstrou que o funcionário não é apenas uma parte da organização, mas pode ser influenciado por suas necessidades. Porém, é preciso entender que “boa parte dos conceitos que servem de fundação da função e das práticas de recursos humanos não surgiram por um evento ou experiência em particular, e só puderam ser popularizados em função do contexto histórico mais abrangente em que surgiram.” (CALDAS, TONELLI, LACOMBE, p. 1, 2002).

Nesse sentido, é importante destacar que:

“A função das práticas de recursos humanos derivam da difusão e desenvolvimento do humanismo nas organizações, e surgem em função de diversos fatores contextuais que caracterizam o fim do século XIX e o início do século XX (...) como o forte desenvolvimento econômico e tecnológico; experiências e doutrinas humanistas entre o final do século XIX e 1930; acirramento das relações de trabalho e reformismo que surge para apaziguá-lo e grande evolução das ciências comportamentais.” (CALDAS, TONELLI, LACOMBE, p.2, 2002)

O caráter dinâmico das organizações faz com que as mudanças ocorram de forma gradual e sistêmica. Com a área de recursos humanos não foi diferente. Novos estudiosos iam aperfeiçoando as conclusões anteriores e dinamizando cada vez mais a área. A partir da década de 1930, conforme Jacobs e Oliveira (2017), as atividades de recursos humanos tiveram seu foco modificado, passando de treinamentos funcionais para atividades com foco em desenvolvimento, treinamento e satisfação das pessoas na empresa.

Chiavenato (1999) corrobora com esse pensamento, afirmando:

As pessoas deixaram de ser apenas fornecedoras de mão-de-obra para serem alcançadas a categoria de fornecedores de conhecimento e competência [...] hoje atuam como parceiros e colaboradores – e não como empregados burocratas submetidos a um contrato formal de trabalho da organização. (CHIAVENATO, 1999, p.2)

Importante destacar que no início dos estudos a terminologia “recursos humanos” sempre foi a mais utilizada para designar as pesquisas referentes a pessoas em organizações. Porém, com os avanços dos estudos e dinamismo da informação, o termo “gestão de pessoas” vem sendo frequentemente mais abordado pelos estudiosos. Santos e Franco (p. 189, 2018) argumentam que “a partir da era da informação, as pessoas, juntamente com seus conhecimentos e habilidades, passaram a ser vistas como a principal base da nova organização. Assim, a antiga administração de recursos humanos cedeu lugar a uma nova abordagem: a Gestão de Pessoas”.

Dessa forma, as pessoas passaram de recursos organizacionais a seres dotados de inteligência, conhecimentos, habilidades, personalidade, aspirações, percepções. (Santos e Franco, 2018).

EVOLUÇÃO DO RH PARA A GP

Como citado anteriormente, a Administração de Recursos Humanos foi o nome designado para tratar do estudo das relações das pessoas nas organizações. Já a gestão de pessoas veio para romper alguns paradigmas e busca ainda hoje trabalhar com uma perspectiva de integralidade do ser humano, dotado de competências e habilidades maleáveis e disponíveis ao trabalho da organização.

Pode-se contextualizar a evolução da área, conforme Besseyer des Horts, com o advento dos anos 1990, em detrimento dos múltiplos desafios de natureza tecnológica, econômica, social e político-legal das empresas que buscaram mobilizar todos os seus recursos, inclusive os RH. A estrutura

responsável pela função assume como missão a mobilização e desenvolvimento das pessoas, agora consideradas como um recurso no qual é necessário investir e desse modo “os RH são considerados os primeiros recursos estratégicos da empresa e a própria função torna-se mais importante e adquire o estatuto de grande função estratégica (Besseyers des Horts, 1987, p. 150).”

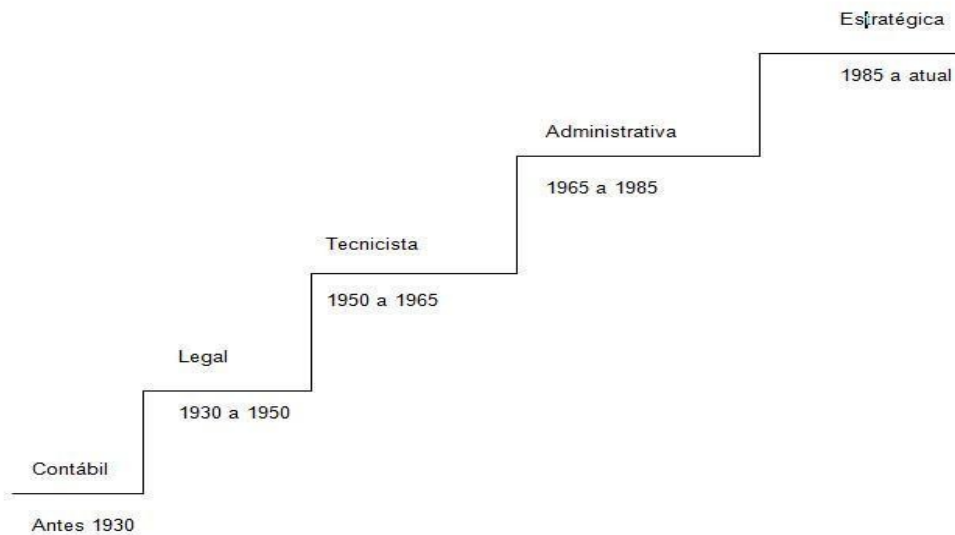
Acrescenta-se o ainda o pensamento de Gil (2001) que discorre sobre, no início dos anos 90, como as pessoas se referiam à terminologia empregada para designar a área de pessoas. Quando são nomeadas como recursos, as, precisam ser administradas, para delas se obter o maior rendimento possível. Desse modo, tendem a ser “consideradas parte do patrimônio da organização e, como tais, deveriam passar a ser reconhecidas como parceiros da organização, dotados de uma série de características que podem ser utilizadas em favor do alcance dos objetivos organizacionais e individuais.” (Gil, 2001, p.51)

Pode-se resumir a abordagem da gestão de pessoas à das três eras conforme Gil (1994): a) industrialização clássica: pessoas como fatores de produção inertes e estáticos sujeitos a regras e a regulamentos rígidos para serem controlados; b) industrialização neoclássica: pessoas como recursos organizacionais que precisam ser administrados; c) era da informação: pessoas como seres humanos proativos dotados de inteligência e habilidades e que devem ser impulsionados. Já para Dutra (2002), o processo evolutivo para se chegar até a Gestão de Pessoas é descrito de várias formas por diversos autores. Alguns procuram classificar as várias fases desse processo evolutivo com base em funções desempenhadas na organização pela gestão de pessoas.

Na abordagem funcionalista, podem-se identificar três fases: a) operacional: até a década de 60. Nessa época, a gestão de pessoas preocupava-se com a operacionalização de captação, treinamento, remuneração e informações. b) gerencial: dos anos 60 até o início dos anos 80, em que a gestão de pessoas passa a interferir nos diferentes processos da organização, sendo aliada nos processos de desenvolvimento organizacional; c) estratégica: a partir dos anos 80, em que a gestão de pessoas começa a assumir papel estratégico na internalização de novos conceitos de pensar as pessoas na geração de valor para as organizações. (Dutra, 2002, p. 30).

Conforme figura 01, é possível analisar uma evolução na mudança de pensamento na linha de estudos das relações humanas:

Figura 01: evolução da função de gestão de pessoas.

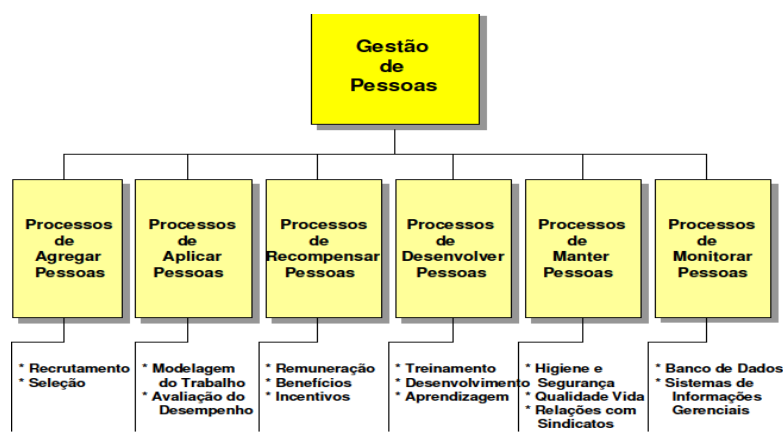


Fonte: <<http://profreinaldoramos.blogspot.com/2011/08/as-cinco-fases-evolutivas-da-gestao-de.html>> Acesso em 29. jun. 2020

Conforme Chiavenato (2000, p. 11) a moderna gestão de pessoas é baseada em diversas atividades como: a) Descrição e análise de cargos; b) Desenho de cargos; c) Recrutamento e seleção de pessoal; d) Admissão de candidatos selecionados; e) Orientação e integração de novos funcionários; f) Administração de cargos e salários; g) Incentivos salariais e benefícios sociais; h) Avaliação do desempenho dos funcionários; i) Comunicação aos funcionários; e j) Treinamento e desenvolvimento de pessoas.

Ainda é necessário entender que a gestão de pessoas está ligada aos processos que são desenvolvidos pela área, que integram e dinamizam o capital humano. A gestão de pessoas reúne uma série de atividades que podem ser agrupadas em certo número de categorias amplas designadas por vezes como processos, sistemas ou subsistemas por diversos autores. Essas categorias vêm sendo ampliadas devido ao contexto sócio-político no qual as empresas estão inseridas, resultante da globalização. Chiavenato descreve como processos de gestão de pessoas as seguintes funções, conforme a figura:

Figura 02: processos de gestão de pessoas.



Fonte: Chiavenato (2009)

O primeiro processo trata a respeito das atividades de agregar pessoas, que incluem o recrutamento e a seleção. O objetivo em questão é encontrar pessoas com o perfil adequado ao cargo oferecido. Segundo Ribeiro e Gomes (2009), O processo de agregar pessoas pode ser diferente de acordo com cada organização, algumas podem usar métodos tradicionais, já outras preferem processos modernos e sofisticados. A seleção de recursos humanos tem o objetivo de escolher, dentre os candidatos, aqueles que se apresentaram mais qualificados no início do recrutamento. De acordo com alguns autores o recrutamento e seleção são duas etapas de um mesmo processo (CHIAVENATO, 2014; VIEIRA, 2010).

O segundo item diz respeito ao processo de Aplicar Pessoas. Trata-se do desenho de cargos e a avaliação de desempenho. Santana e Lopes (2018) nos ajudam a entender o conceito de avaliação de desempenho, sendo mais que uma técnica capaz de mensurar resultados e desempenhos dos seus colaboradores, mas acima de tudo deve ser uma prática que permite ao gestor uma visão geral de toda organização. Permite detectar as fragilidades de cada funcionário e como o mesmo desempenha as suas atividades, permitindo a organização detectar o que o mesmo faz e o que a organização espera que o faça. Chiavenato afirma que a avaliação de desempenho é uma técnica que analisa as atividades passadas, visando corrigir e aperfeiçoar o trabalho de cada colaborador, visando no futuro alcançar todo o potencial humano da organização (CHIAVENATO, 2004).

Já o terceiro item compreende Processo de Recompensar Pessoas. Constitui os elementos a respeito da remuneração e dos benefícios e serviços com vistas ao incentivo e a motivação dos funcionários. De acordo com Perraro et al. (2016) o processo de recompensar pessoas, segundo o modelo tradicional, pode ser subdividido em: remuneração básica, benefícios e incentivos salariais. Dessler (2002) afirma que existem quatro influentes fatores que determinam a quantia que cada funcionário receberá como pagamento: Fatores legais: controlados pelo piso ou teto salarial, correspondentes à quantia que cada função exercida deve receber (mínimo e máximo), horas extras e benefícios; Fatores sindicais: leis trabalhistas; Fatores políticos: aumentos salariais; Fatores equitativos: garantia de que os salários pagos sejam semelhantes aos de outras empresas do mesmo ramo e também equitativos dentro do mesmo local de trabalho.

A respeito do processo de desenvolver pessoas, é um dos mais importantes para a empresa. Ele está ligado diretamente aos programas de treinamento e desenvolvimento que permitem o aperfeiçoamento e crescimento do funcionário diante da empresa, do seu cargo e de seus subordinados. Envolve gestão do conhecimento, treinamento e desenvolvimento, gestão de competências, aprendizagem, gestão da mudança, inovação, trilhas de carreira, estratégias de comunicação. Para Lindino e Toledo (2001) o desenvolvimento foi identificado como a ampliação das potencialidades do indivíduo, tendo em vista a ascensão na hierarquia do poder na qual o indivíduo estivesse inserido. Em outras palavras, "a capacitação do indivíduo para ocupar cargos que envolvem tais responsabilidades e poder" (Malvezzi, 2013, p. 25). Já o treinamento foi identificado como aperfeiçoamento do desempenho no mesmo nível hierárquico, ou seja, "Como algo à margem da

carteira hierárquica, relacionado à instrumentalidade pessoal" (idem, p. 25). Assim, o treinamento foi configurado como uma pré-condição do desenvolvimento.

O quinto item do modelo visam proporcionar um ambiente físico, psicológico e social de trabalho agradável e seguro, bem como assegurar relações sindicais amistosas e cooperativas. França (2013) afirma que no trabalho, a qualidade de vida representa hoje a necessidade de valorização das condições de trabalho, da definição de procedimentos da tarefa em si, do cuidado com o ambiente físico e dos bons padrões de relacionamento.

O último item do modelo compreende Processos de Monitorar Pessoas. Diz respeito aos processos que tem como fim acompanhar as atividades realizadas pelas pessoas e os respectivos resultados gerados, a fim de garantir o controle. Inclui banco de dados e sistemas de informações gerenciais. Dutra (2016) afirma que um banco de dados bem-construído consiste em um importante recurso para captação, difusão da imagem da organização no mercado de trabalho, pesquisa salarial, avaliação dos movimentos do mercado de trabalho e estudos de tendências.

Desse modo, entende-se que, devido a complexidade da administração desses processos frente às empresas, a função de gestão de pessoas acaba se tornando um grande desafio diante de pequenas e grandes organizações, para que possa ser alinhado tanto os objetivos organizacionais quanto os dos funcionários. A seguinte seção trata dos desafios e importância desse trabalho.

DESAFIOS E IMPORTÂNCIA DO GERENCIAMENTO DE PESSOAS

Gerenciar pessoas será sempre um desafio de altíssimo nível para os administradores, dada à subjetividade de cada indivíduo como um todo e como profissional dentro das organizações. Cada pessoa deve ser enxergada como únicas, com seus próprios desafios e habilidades. Diversas variáveis influenciam a maneira como cada pessoa se comporta em seu ambiente de trabalho. Rodrigues (2019) afirma que:

“Diante de um cenário mundial cada vez mais competitivo entre empresas, gerenciar a área de gestão de pessoas é ter a responsabilidade de conseguir administrar pessoas certas no lugar que elas devem estar trabalhando dentro da organização, sendo as pessoas propulsoras do desenvolvimento de vantagens competitivas nos negócios, pois são elas, as responsáveis pelas soluções e invenções de produtos e serviços no mercado.” (RODRIGUES, 2019, p. 20)

Dessa forma, deve-se ter um olhar cada vez mais aprofundado nas etapas de seleção de colaboradores, a fim de atrair e optar por pessoas capacitadas e com habilidades específicas, sendo essa uma difícil missão, pois muitas vezes o recrutador não consegue ter a sensibilidade necessária para perceber determinadas atitudes de um candidato. A gestão de pessoas exige uma intrínseca disposição às chamadas habilidades comportamentais.

A liderança dentro da gestão de pessoas é uma competência de extrema importância na formação e acompanhamento de bons profissionais. Segundo

Lacombe, ainda existem gestores que acreditam que formar pessoas não é parte de sua atribuição. Os bons administradores, no entanto, “são verdadeiros educadores de seus subordinados e devem agir sempre com imparcialidade e justiça nas decisões que afetam seus subordinados. A ética é importante. O chefe de uma unidade é o modelo de comportamento para seus subordinados.” (LACOMBE, 2012, p.16).

Nesse sentido, o líder é importante instrumento na gestão de pessoas, que deve se preocupar com a eficácia nos processos que envolvem talentos no ambiente de trabalho, acompanhando e desenvolvendo ações que envolvem as competências, habilidades e atitudes de cada membro da equipe. (RODRIGUES, 2019) A liderança cabe tanto como um desafio quanto como um importante elemento do gerenciamento de pessoal.

É necessário que a área de gestão de pessoas se enxergue como parte integrante dos macroprocessos da empresa, tendo uma visão estratégica alinhada ao modelo de negócio, trazendo para dentro das empresas o conceito de humanização dentro de suas práticas gerenciais, criando e operando sistemas de desenvolvimento das pessoas, disponíveis a todos. (RODRIGUES, 2019) e não somente como um departamento a parte, fora dos objetivos estratégicos da organização.

Referente aos desafios externos pode-se dizer que em meio a instabilidade econômica, a escassez de pessoas especializadas, às inúmeras reduções de custo propostas às empresas, é necessário ter um olhar integral enfatizando que o desenvolvimento da área é também o desenvolvimento do negócio. Segundo Ribeiro (2005, p. 7), outros desafios são impostos aos profissionais de gestão de pessoas, já que a crise econômica tem trazido como consequência posições ameaçadas, orçamentos diminuídos e status reduzido para os profissionais.

Sendo assim, o artigo em questão vem investigar e descrever a importância de um setor de gestão de pessoas bem estruturado para uma grande empresa, pois entendendo as dimensões dos desafios, é preciso construir uma equipe que seja eficaz em seus resultados.

METODOLOGIA

Nesta seção serão apresentados os procedimentos metodológicos adotados para a realização desta pesquisa, sua caracterização e abordagem, descrição do lócus e técnica de análise de dados.

Freitas e Prodanov (2013) definem método como um caminho para chegar a um determinado fim. Sendo assim, esta pesquisa se classifica como descritiva, que ocorre quando o pesquisador registra os fatos sem interferir nos dados coletados, construindo conceitos, pressuposições e/ou teorias.

Em relação à natureza da pesquisa, o presente estudo pode ser classificado como pesquisa qualitativa. Nela, “os pesquisadores tendem a analisar os seus dados indutivamente” (FREITAS E PRODANOV, 2013, p. 70), ou seja, não são utilizados métodos estatísticos. A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização.

O método utilizado na pesquisa foi o estudo de caso, que é uma investigação empírica a qual se analisa uma situação única em que haverá

muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências com os dados e beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir à coleta e à análise de dados. (YIN, 2010).

O lócus do estudo em questão trata-se uma concessionária de automóveis da cidade de Maceió, líder de mercado e que trabalha com o modelo de franquias, designada pelo critério de conveniência. O nome da empresa e da entrevistada foram preservados conforme solicitação da mesma. O método de coleta de dados utilizado foi a entrevista estruturada, composta de oito perguntas abertas direcionadas à funcionária do setor que é responsável pelo pessoal da empresa. Através da entrevista estruturada “o pesquisador organiza um conjunto de questões (roteiro) sobre o tema que está sendo estudado, sem interferências das respostas” (GERDATH E SILVEIRA, 2009, p. 72), de forma que a condução não seja enviesada pela padronização de alternativas. A aplicação do formulário foi de forma presencial durante o expediente de trabalho. As categorias temáticas abordadas dividiram-se em: 1- Descrição da estruturação e atividades do setor; 2- Mercado de recursos humanos; 3- Recrutamento e seleção na empresa.

A análise dos dados foi feita mediante análise crítica do discurso, onde o discurso permitiu a construção das perspectivas da respondente, destacando os recortes necessários para as reflexões e considerações acerca do tema.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

De acordo com a metodologia utilizada, buscou-se refletir sobre a importância da estruturação de gestão de pessoas em determinada concessionária da cidade de Maceió. No início da abordagem, foi solicitado que a entrevistada se identificasse e descrevesse de forma breve sua história na organização. Ela trabalha na empresa há pouco menos de quatro anos e é a única responsável pelo departamento de pessoal (nome formal do setor) em todo o estado. Possui formação em direito e em recursos humanos e desde que começou a trabalhar se encontra no mesmo setor.

Ao descrever a área e as atividades de gestão de pessoas da empresa, a entrevistada pontuou basicamente três aspectos de função: selecionar, remunerar e demitir. Nenhuma atividade de gestão de pessoas é terceirizada, tudo passa pelos cuidados dela e ela afirma incisivamente o quão deve ser importante para qualquer empresa investir na área de gestão de pessoas. Percebe-se nesse sentido uma negligência a respeito da funcionalidade dos processos de gestão de pessoas, da sua divisão, pois as tarefas são realizadas de forma reduzida e sucinta. A área que é destinada para gerir todo o capital humano da empresa, em sua totalidade e considerando diversos aspectos, tem sido utilizada apenas para fins de departamento de pessoal. Constatou-se que as atividades do setor são tarefas básicas, de rotina contábil e foi afirmado que isso torna o processo de gestão de pessoas uma atividade mecanicista, o que reduz a integralidade da tarefa de gestão de pessoas, pois como afirma Chiavenato (2009) a maneira de lidar com as pessoas (...) é um aspecto crucial na competitividade organizacional, que interfere em seus resultados como um todo. Quando questionada a respeito da integração das demais áreas da empresa (marketing, finanças, operações) junto ao seu setor, ela afirma que as áreas buscam sempre manter contato e trocam informações necessárias para

fins de acompanhamento, que é um trabalho de mútua cooperação e de crescimento contínuo dentro da organização, para o bom andamento da mesma, porém não existem programas de promoção, de retenção de talentos. É de extrema importância que a área de gestão de pessoas se enxergue como parte integrante dos macroprocessos, conforme Rodrigues (2019) nos ajuda a compreender.

A estratégia de gestão de pessoas limita-se a desenvolver funcionários através de treinamentos fornecidos pela própria franquia da empresa, ou seja, é um modelo formatado que não nasce da gestão local, mas é fruto de uma padronização do modelo de franchising. O treinamento exclusivo da empresa é através de um método científico chamado *quantum*, esse modelo impede que a gestora possa aplicar seus conhecimentos e limita bastante o processo e seus funcionários, já que Lindino e Toledo (2001) identificam o treinamento e desenvolvimento como a ampliação das potencialidades do indivíduo. Durante a entrevista, foi possível perceber que a entrevistada possui muito conhecimento técnico e é bem preparada para desempenhar sua função, porém, a organização a nível de gestão local, impõe certas dificuldades para que ela possa implantar uma gestão mais estratégica e que possa atuar de forma mais direta.

Quando foi abordada a respeito do mercado de recursos humanos, a entrevistada explicou que as pessoas estão muito despreparadas atualmente, ou seja, não buscam capacitação em suas profissões. Pessoas com potencial para estar em um cargo melhor, para assumir uma chefia, muitas vezes esbarram na falta de qualidade em sua formação. Diariamente, chegam dezenas de currículos em seu e-mail, mas quase todo o capital humano analisado encontra-se despreparado ou desatualizado em algum aspecto. Em linhas gerais, a formação buscada pelas pessoas é muito superficial. Ela relata que hoje em dia existe uma procura muito grande e o mercado busca selecionar aqueles que estão mais preparados, que investem em outras línguas, que procuram capacitar-se de acordo com sua profissão e função.

Segundo a entrevistada, o mercado precisa de preparo técnico para conquistar seu espaço, principalmente em meio à instabilidade econômica. Ela relata que um bom setor de gestão de pessoas precisa de administradores, psicólogos, assistentes sociais, pessoas que saibam lidar com pessoas. A competência humana é muito valorizada nesse sentido. A funcionária afirma que muitas vezes a ausência desses profissionais impacta de forma negativa toda uma organização, pois os empregados não têm todo o suporte necessário para desempenhar suas funções. Ela afirma que uma empresa tão grande como a que ela trabalha deveria se preocupar em reestruturar seu pessoal de forma mais completa, uma tarefa importante do processo de agregar pessoas (Chiavenato, 2009).

A respeito de como funciona o recrutamento e seleção na filial regional da empresa, a gestora afirma que cuida da totalidade do processo, desde as atividades de seleção até a admissão. O recrutamento é exclusivamente online feito por site de anúncio de vagas. Contudo, um ponto bastante discutido diz respeito às influências pessoais dentro da organização. Tratando-se de uma empresa familiar na linha estratégica de diretoria, por muitas vezes as pessoas admitidas são as “que os donos preferem”, e não pessoas verdadeiramente capacitadas e aptas para desempenharem suas funções. Isso cria bastante problema dentro da empresa, segundo afirma a funcionária. Há desse modo,

uma falta de uniformidade e impessoalidade entre a gestão e a diretoria. Não existe um planejamento estratégico e eficaz a respeito desses procedimentos. Após o recrutamento, ela seleciona os mais qualificados e conduz uma entrevista pessoal combinada com testes de habilidade, principalmente na área operacional. Feita a escolha, a pessoa é admitida e começa a trabalhar sendo treinada por líderes informais dentro de seu grupo, geralmente as pessoas com mais experiência da empresa. Com isso ela afirma ter uma grande sobrecarga de atividades, fazendo com que muitas vezes o processo se torne mais lento que o esperado. É possível visualizar uma grande lacuna nesse processo em sua fala, pois algumas habilidades essenciais para alguns cargos se perdem pela falta de clareza do processo de R&S.

Há também a ausência de programas de treinamento e desenvolvimento para os funcionários. O que ocorre algumas vezes são premiações por produtividade em casos bem pontuais, que exerce algum tipo de motivação sob os colaboradores. Segundo a funcionária, essa não é a melhor forma de motivar os funcionários. O processo de R&S encontra ainda muitas falhas e ela não encontra abertura na gestão para desenvolver melhorias e aperfeiçoamento nesse sentido. Pode-se observar que um bom processo de recrutamento e seleção é em muitos casos crucial para o bom andamento da empresa, pois conforme Ribeiro e Gomes (2009) o objetivo em questão é encontrar pessoas com o perfil adequado ao cargo oferecido, e não apenas ocupação de vagas.

Apesar da empresa claramente não possuir um setor estruturado, observou-se que a responsável pelo setor de pessoas acredita bastante que essa situação pode e deve mudar ao longo do tempo. Ela admite que precisa de muito empenho, não somente dela, mas de todos os colaboradores e de toda a gestão corporativa, devido a esse processo de integração e valorização do capital humano ser um investimento positivo para todas as partes interessadas na empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De todas as informações coletadas, pode-se concluir que a empresa não possui um setor de gestão de pessoas estruturado e integrado às demais áreas da organização e que esse fato prejudica o trabalho da responsável. Apesar dos colaboradores não se sentirem insatisfeitos diretamente, a gestora transmite uma insatisfação particular, pois ela enxerga na gestão de pessoas um caminho de motivação e que colabora para impulsionar toda a empresa no que diz respeito à vendas, satisfação e qualidade. A responsável tem total consciência dessa importância e afirma que precisa do apoio de todos os colaboradores para implantar uma gestão eficaz e integrada. Ter um capital humano mal gerenciado faz com que as pessoas sintam-se desmotivadas, gera processos trabalhistas para a empresa e cria um clima de insatisfação contínua. É preciso gerenciar com eficácia e humanização o bem mais importante de uma organização, integrá-lo a todas as áreas da empresa, estar sempre aberto a ouvir as pessoas e criar uma rede de comunicação que possibilite que os impactos gerados pela ausência da gestão de pessoas sejam diminuídos.

As consequências da ausência de gestão, nesse caso, podem ser observadas da seguinte forma: falta de organização e clareza dos processos,

cargos e funções; recrutamento e seleção simplificados; colaboradores desmotivados e mal assistidos; ausência de desenvolvimento e crescimento na empresa, dificuldade de comunicação entre direção e funcionários, dentre outras. Foi constatada a necessidade na mudança do modelo de gestão de pessoas dentro da empresa e essa mudança deve partir tanto da iniciativa da responsável quanto de uma abertura da direção estratégica. É um trabalho conjunto que pode evitar muitos problemas futuros, pois o impacto negativo gerado através de um setor pessoal desestruturado exige um longo processo e período de tempo para ser revertido. Cabe, então, aos gestores, reunirem esforços para garantir a assistência aos seus colaboradores.

Sendo assim, pode-se concluir que os profissionais de gestão de pessoas são extremamente necessários nas empresas para realizarem um trabalho específico de acompanhamento do capital humano, a fim de que a empresa e os funcionários possam se desenvolver da melhor forma possível. Colaboradores insatisfeitos geram resultados quase sempre negativos para a empresa. O aumento de capacitação também é essencial para que os profissionais exerçam plenamente as funções atribuídas à área e passem a enxergar nesse setor uma importante força de trabalho, a partir da valorização dos funcionários, planos de cargos e salários mais justos e a criação de um clima motivacional positivo e acolhedor.

Ter uma estrutura em que os colaboradores possam se apoiar, serem ouvidos e terem toda a assistência e suporte para desempenhar suas funções é necessário em todos os portes de empresa, em todos os modelos de negócio, já que a humanização é cada vez mais necessária nos ambientes de negócio atuais. Esse fato influenciaria não somente a empresa como lócus principal do estudo, mas também seus clientes internos e externos, a economia local que pode se desenvolver de forma mais abrangente com uma força de trabalho mais expressiva e motivada. O estudo também provoca um grande desafio para que a psicologia organizacional junto à gestão de pessoas possam incrementar cada vez mais as suas técnicas e formas de gerenciar o capital humano, dada a relevância dele para o sucesso da organização.

REFERÊNCIAS

BESSEYRE DES HORS, C-H (1987), "**Typologies des pratiques de gestion des ressources humaines**", Revue Française de Gestion, nº65/66:149-155.

CALDAS, Miguel Pinto; TONELLI, Maria José; LACOMBE, Beatriz. **Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo**. Manual de Gestão de Pessoas e Equipes-Estratégias e Tendências, v. 1, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 506 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos Recursos Humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 9ª reimpressão. 2014.

COELHO, Joaquim Pinto; RIBEIRO, T. R.; GOMES, Jorge FS. **O novo papel da gestão dos recursos humanos: a relação da força da gestão dos recursos humanos com uma estratégia baseada na improvisação**. In: Conferência-Investigação e Intervenção em Recursos Humanos. 2009.

DA SILVA RIBEIRO, Juliana. **A CULTURA ORGANIZACIONAL PODE INFLUENCIAR NO PROCESSO DE AGREGAR PESSOAS**. ETIC-ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA-ISSN 21-76-8498, v. 5, n. 5, 2009.

DE SANTANA, Renata Dantas; LOPES, Thiago Batista. **Gestão de Pessoas: Agregar, Aplicar, Manter e Avaliar pessoas**. ID on line REVISTA DE PSICOLOGIA, v. 12, n. 42, p. 261-278, 2018.

DESSLER, G. **Human resource management**. 9. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002.

DOS SANTOS, Adelcio Machado; DE MORAIS FRANCO, Suzana Alves. **A ADMINISTRAÇÃO E O SURGIMENTO DA GESTÃO DE PESSOAS**. Revista Visão: Gestão Organizacional, v. 7, n. 2, p. 182-191, 2018.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. Atlas, 2002.

DUTRA, Joel et al. **Gestão de pessoas na organização pública contemporânea**. 2016.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Plageder, 2009.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo, Atlas, 2001.

GIL, A. C. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

JACOBS, Janaina Vieira; OLIVEIRA, M. F. **Gente e Gestão: a transformação da área de recursos humanos**. Rio de Janeiro: UFRJ/Escola Politécnica, 2017.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga; TONELLI, Maria José. **O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos.** Rev. adm. contemp. Curitiba , v. 5, n. 2, p. 157-174, Ago. 2001.

LACOMBE, F. **Recursos Humanos. Princípios e tendências.** 2 ed. Editora Saraiva, 2012.

LINDINO, Terezinha Corrêa; DE TOLEDO, José Carlos. **Desenvolver pessoas: estudo de casos em empresas com programas da qualidade.** 2010.

MALVEZZI, Sigmar. **A gestão de pessoas no contexto da estrutura de redes: desafios para a sociedade, empresas e indivíduos.** Perspectivas em Gestão & Conhecimento, v. 3, n. 3, p. 6-17, 2013.

PERRARO, Juliana et al. **Gestão de pessoas e o processo de recompensar a motivação dos funcionários: estudo de caso do setor metalúrgico.** Pensamento & Realidade, v. 31, n. 2, p. 51, 2016.

PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição.** Editora Feevale, 2013.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RODRIGUES, LETÍCIA VICENTINI. **GESTÃO DE PESSOAS: A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO CAPITAL HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES.** 2019.

SIQUEIRA, M. M. M., & PADOVAM, V. A. R (2008). **Bases teóricas do bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho.** Psicologia: Teoria e Pesquisa, 24, 201-209.

SOUZA, Maria Zélia de Almeida; SOUZA, Vera Lucia de. **Gestão de pessoas: uma vantagem competitiva?** [s.l]: Fgv, 2016. 298 p.

VIEIRA, Laila Roriz et al. **Qualidade de vida no trabalho.** 2010. Tese de Doutorado. UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES.

VISCAINO, Cassiana Cristina Lorenzon; ESTORK, Leandro Augusto. **Gestão de pessoas: um olhar sobre a evolução histórica do principal ativo das organizações empresariais.** Revista Científica Eletrônica de Administração, ano VII, n. 13, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

