



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE ARAGUAÍNA
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM LOGÍSTICA**

MABIA COSTA REIS

**ATIVIDADES DOS PROCESSOS DA GESTÃO DE PESSOAS: um estudo de caso em
uma empresa do ramo alimentício em Araguaína-TO**

ARAGUAÍNA
2019

MABIA COSTA REIS

ATIVIDADES DOS PROCESSOS DA GESTÃO DE PESSOAS: um estudo de caso em
uma empresa do ramo alimentício em Araguaína-TO

Trabalho de Conclusão de Curso, na modalidade de artigo, apresentado à Universidade Federal do Tocantins (UFT) - Campus Universitário de Araguaína para a obtenção do título de Tecnólogo em Logística, sob a orientação do Prof. Dr. Degson Ferreira.

ARAGUAÍNA
2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins

- R375a Reis, Mabilia Costa.
Atividades dos Processos da Gestão de Pessoas: um estudo de caso em uma empresa do ramo alimentício em Araguaína-TO. / Mabilia Costa Reis. – Araguaína, TO, 2019.
22 f.

Artigo de Graduação - Universidade Federal do Tocantins – Câmpus Universitário de Araguaína - Curso de Logística, 2019.
Orientador: Degson Ferreira

1. Gestão de Pessoas. 2. Atividades dos Processos da Gestão de Pessoas. 3. Ramo Alimentício. 4. Estudo de Caso. I. Título

CDD 658.5

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizada desde que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFT com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

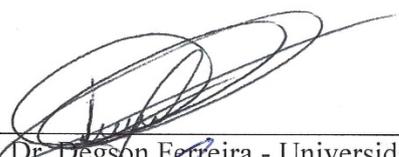
MABIA COSTA REIS

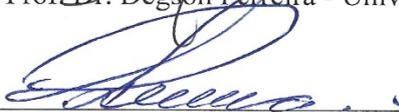
**ATIVIDADES DOS PROCESSOS DA GESTÃO DE PESSOAS: um estudo de caso em
uma empresa do ramo alimentício em Araguaína-TO**

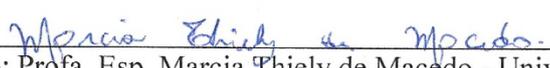
Trabalho de Conclusão de Curso, na modalidade de artigo, apresentado à Universidade Federal do Tocantins (UFT), Campus Universitário de Araguaína para a obtenção título de Tecnólogo em Logística, e aprovado em sua forma final pelo orientador e pela Banca Examinadora.

Data da aprovação: 05/12/2019.

Banca examinadora:


Orientador: Prof. Dr. Degson Ferreira - Universidade Federal do Tocantins (UFT)


Membro: Profa. Dra. Paola Silva - Universidade Federal do Tocantins (UFT)


Membro: Profa. Esp. Marcia Thiely de Macedo - Universidade Federal do Tocantins (UFT)

Dedico este trabalho a todos que
contribuíram direta ou indiretamente em
minha formação acadêmica.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que contribuíram no decorrer desta jornada, em especialmente:

A Deus, a quem devo minha vida.

A minha família que sempre me apoiou nos estudos e nas escolhas tomadas.

Ao orientador Prof. Dr. Degson Ferreira que teve papel fundamental na elaboração deste trabalho.

Aos meus amigos e colegas pelo companheirismo em vários momentos.

ATIVIDADES DOS PROCESSOS DA GESTÃO DE PESSOAS: um estudo de caso em uma empresa do ramo alimentício em Araguaína-TO

Mabia Costa Reis¹
Degson Ferreira²

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo identificar e analisar as atividades dos processos básicos da gestão de pessoas realizadas em uma empresa do ramo alimentício atacado-varejista da cidade de Araguaína. Para alcançar tal objetivo, a matriz teórica que fundamenta o estudo abordou as atividades dos processos de provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração de pessoas. A perspectiva metodológica adotada assume um caráter de pesquisa exploratória com o uso do método qualitativo na análise dos dados coletados. Assim, como principal instrumento de coleta dos dados, foi utilizado a aplicação de questionários com perguntas abertas. A análise dos dados coletados indica que a empresa realiza as atividades de recrutamento e seleção, descrição de cargos, todas as atividades do processo de manutenção de pessoas, bem como o processo de desenvolvimento de pessoas. Porém, seria interessante para a empresa realizar a atividade de integração de pessoas, pesquisa de mercado de recursos humanos e todas as atividades do processo de monitoração de pessoas.

Palavras-Chaves: Gestão de Pessoas; Atividades dos Processos da Gestão de Pessoas; Empresa Atacado-Varejista.

ABSTRACT

This paper aims to identify and analyze the activities of the basic people management processes carried out in a wholesale-retail food company in the city of Araguaína. To achieve this goal, the theoretical framework that underlies the study addressed the activities of the processes of provision, application, maintenance, development and monitoring of people. The adopted methodological perspective assumes an exploratory research character using the qualitative method in the analysis of the collected data. Thus, as the main instrument for data collection, we used questionnaires with open questions. Analysis of the collected data indicates that the company performs recruitment and selection activities, job descriptions, all activities of the people maintenance process, as well as the people development process. However, it would be interesting for the company to carry out the people integration activity, human resources market research and all the activities of the people monitoring process.

Keywords: People management; People Management Process Activities; Wholesale-Retail Company.

¹ Acadêmico do Curso de Tecnologia em Logística da Universidade Federal do Tocantins – UFT; e-mail: mabiareis12@gmail.com

² Professor Adjunto do Curso Superior de Tecnologia em Logística da Universidade Federal do Tocantins (UFT); Doutor em Administração pela Universidade do Grande Rio (UNIGRANRIO); e-mail: degsonfer@gmail.br.

1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas tem grande importância dentro de uma organização, principalmente por ser uma atividade que agrega valor para a empresa e que mantém o bom funcionamento da mesma. É um elemento que vai ajudar a empresa a alcançar seus objetivos, assume sua relevância independentemente do setor ou ramo da qual faz parte a organização. Essa atividade irá funcionar como uma forma não só de regularizar as questões relativas aos trabalhadores, mas de ajudar a estabelecer estratégias competitivas para a organização atuar no mercado.

A área busca ofertar algo além de uma remuneração atraente, proporcionando vários benefícios e ações com o objetivo de atrair e reter seus potenciais talentos. Isso deve-se pela valorização de um quadro funcional corporativo eficiente. As empresas atualmente vivem em uma busca constante pela mão de obra qualificada para o exercício das suas atividades e buscam desenvolver seus talentos para potencializar seu quadro de funcionários. A partir da gestão de pessoas nas organizações, a área de recursos humanos torna-se mais eficiente.

A gestão de pessoas é uma área composta por vários processos: processo de provisão, de aplicação, de manutenção, de desenvolvimento e de monitoração de pessoas. Esses processos podem ser realizados em cada organização de maneira diferente, podendo assim, variar conforme o porte, ramo ou setor de atuação organizacional. Para ilustrar essa variabilidade nos processos, tem-se pequena empresa que não se utiliza da atividade de pesquisa de mercado de recursos humanos, enquanto uma grande organização pode visualizar essa atividade como necessária e tê-la mais estruturada e funcionando eficientemente.

Dado esse contexto de variabilidade nos processos básicos da gestão de pessoas, este trabalho procura responder a seguinte questão de pesquisa: quais atividades dos processos básicos da gestão de pessoas são realizadas na empresa X da cidade de Araguaína?

Na tentativa de procurar respostas para este problema de pesquisa, o objetivo geral deste trabalho é identificar e analisar as atividades dos processos básicos da gestão de pessoas que são realizadas na empresa X da cidade de Araguaína. Com objetivos específicos, têm-se os seguintes: (i) identificar as atividades do processo de provisão de pessoas na empresa X da cidade de Araguaína; (ii) verificar quais atividades do processo de aplicação de pessoas são realizadas na empresa X da cidade de Araguaína; (iii) identificar as atividades do processo de manutenção de pessoas na empresa X da cidade de Araguaína; (iv) analisar as atividades do processo de desenvolvimento de pessoas na empresa X da cidade de Araguaína; e (v) averiguar quais atividades do processo de monitoração de pessoas são utilizadas na empresa X da cidade de Araguaína.

Este trabalho se justifica quanto à sua contribuição teórica e prática. Em termos práticos, espera-se que o trabalho sirva como material de apoio aos tomadores de decisão do órgão de gestão de pessoas da organização pesquisada na busca de melhorias para o seu setor de atuação e replanejamento em suas estratégias, se necessário. Do ponto teórico, espera-se com realização deste trabalho contribuir para o avanço e desenvolvimento do conhecimento em uma área pouco estruturada, e algumas vezes, negligenciada por algumas organizações, outrora escassa ou carente de consenso teórico e conceitual.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Processos de Provisão de Pessoas

Processos de provisão de pessoas são aqueles utilizados para incluir novos indivíduos na organização. Estes processos incluem atividades como pesquisa de mercado de recursos humanos, recrutamento e seleção de pessoas, bem como estar relacionada à adaptação de novos participantes ao ambiente organizacional. Para facilitar o entendimento, eles serão abordados a seguir.

2.1.1 Pesquisa de Mercado de Recursos Humanos

Segundo Chiavenato (1998), o mercado de recursos funciona como o espelho do mercado de trabalho, enquanto um está em oferta, o outro em procura. Para Aaker, Kumar e Day (2007), o objetivo da pesquisa é a explicação, identificando e delimitando de forma precisa onde se quer chegar, de quais informações são essenciais. O objetivo deve ser feito com esmero de tal forma que a consecução das informações garanta a satisfação da pesquisa de mercado.

Kotler (2000) descreve que as pesquisas de mercado podem acontecer por meio de grupo, de foco, pesquisa por observação, levantamentos, dados comportamentais e pesquisa experimental, tendo como instrumentos o questionário e os instrumentos mecânicos.

2.1.2 Recrutamento de Pessoas

Chiavenato (2002) entende o recrutamento de pessoas como sendo um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos da organização. É um sistema de informação através do qual a organização

divulga ao mercado de recursos humanos a existência de oportunidades de emprego. O que vai definir as técnicas são as fontes de recrutamento e as qualificações.

Existem três tipos de recrutamento: o interno, o externo e o misto.

“O recrutamento interno é a divulgação da vaga dentro da própria empresa para as pessoas que já trabalham nela, é uma oportunidade para promoção e transferência de pessoal” (FIDELES e BANOVA, 2007, p. 56).

Na visão de Ribeiro (2005), o recrutamento interno tem a vantagem de ser mais rápido, mais barato e dar oportunidade aos profissionais já existentes dentro da organização.

Segundo Chiavenato (1999), o recrutamento é externo quando, havendo uma determinada vaga, a organização tenta colmatar a mesma com candidatos externos que são atraídos pela organização através de técnicas de recrutamento.

Para Limongi-França (2002), o recrutamento externo tem a vantagem de adquirir profissionais inovadores e com personalidades diferentes.

Chiavenato (1999) ensina que o recrutamento misto é uma solução formada a partir de diversos gêneros ou opiniões com a liberdade de escolher o que julgar melhor, abordando tanto as fontes internas quanto as externas dos recursos humanos para o recrutamento. O recrutamento misto pode ser adotado por três funções: inicialmente recrutamento externo seguido de recrutamento interno e recrutamento externo e recrutamento interno, concomitante.

Limongi-França e Arellano (2002) destacam que o recrutamento é diretamente influenciado pelo mercado de trabalho. Se o período é de recessão ou instabilidade, de crise econômica, o mercado de trabalho possui maior oferta de mão de obra. Do contrário, se o período é de crescimento econômico, ocorre uma maior disputa pelos candidatos mais qualificados.

2.1.3 Seleção de Pessoas

Chiavenato (2002) explica que a seleção é um processo de comparação entre duas variáveis. De um lado, os requisitos que o cargo exige de seu ocupante, e de outro, as características dos candidatos que se apresentam para análise de qual candidato é mais apto para cada cargo. São aplicadas, por exemplo, as entrevistas, as provas de conhecimento ou de capacidade, os testes de personalidade e as técnicas de simulação.

“Na seleção há a comparação entre os requisitos do cargo a ser preenchido (requisitos que o cargo exige do seu ocupante) e o perfil das características dos candidatos que se apresentam. A primeira variável é fornecida pela descrição e análise do cargo, enquanto a segunda é obtida por meio de aplicação das técnicas de seleção” (CHIAVENATO, 1999, p.107).

De acordo com Gil (2009), para descobrir qual candidato é mais qualificado para ocupar a vaga, é necessário que seja feito vários processos de comparação entre os candidatos recrutados, para no fim contratar o que tem o perfil mais adequado.

2.2 Processos de Aplicação de Pessoas

Este processo é utilizado para desenhar as atividades que as pessoas realizarão na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem atividades como integração de pessoas e descrição e análise de cargos, abordadas a seguir.

De acordo com Chiavenato (2000), o processo de aplicar pessoas significa; "que, uma vez recrutadas e selecionadas, as pessoas deverão ser integradas à organização, posicionadas em seus respectivos cargos e tarefas e avaliadas quanto ao seu desempenho"

2.2.1 Integração de Pessoas

Para Chiavenato (2004), o programa de integração é destinado aos novos membros da organização para familiarizá-los com a linguagem usual da organização, com os usos e costumes internos (cultura organizacional), a estrutura da organização (áreas ou departamentos existentes), os principais produtos ou serviços, a missão da organização e os objetivos organizacionais, ou seja, é inteirá-lo sobre a cultura, valores, ao ambiente, evidenciando informações importantes para esse novo colaborador, bem como o próprio treinamento na função para o qual foi contratado

“Este programa constitui o principal método de aculturação dos novos participantes às práticas correntes da organização. Sua finalidade é fazer com que o novo participante aprenda e incorpore valores, normas e padrões de comportamento” (CHIAVENATO, 2004, p.106).

De acordo Lacombe (2005), a integração consiste em informar o novo empregado os objetivos, as políticas, os benefícios, as normas, as práticas, os horários de trabalho da empresa e as demais informações sobre o seu funcionamento e regras. Nesse contexto, o período inicial do empregado é de suma importância para sua adaptação e o desenvolvimento de vínculos na empresa.

Segundo Fleury (2007), é através das estratégias de integração do indivíduo à organização que os valores e comportamento vão sendo repassados e incorporados ou não pelos novos membros. Através da integração, a empresa busca a adaptação do comportamento do

indivíduo às suas necessidades e objetivos, buscando melhor relacionamento entre o novo colaborador e a empresa.

2.2.2 Descrição e Análise de Cargos

De acordo com Ribeiro (2005), para que o profissional tenha um bom desempenho na área que irá atuar, é necessário que junto com a vaga sejam divulgadas informações sobre o cargo e requisitos pessoais da pessoa a ser contratada.

“A descrição de cargos é um processo que consiste em determinar, pela observação e pelo estudo, os fatos ou elementos que compõe a natureza de um cargo e o torna diferente dos demais cargos existentes na organização” (OLIVEIRA, 2007).

Segundo Chiavenato (2000, p. 41), a análise de um cargo e sua descrição são formas de ajudar na contratação de empregados dentro do perfil desejado, atendendo as necessidades das atividades que o empregador deseja. Para Chiavenato (2002), a análise de cargos constitui a base para o recrutamento e a seleção do pessoal, levantamento de necessidades e treinamento, planejamento da força de trabalho, avaliação de cargos para efeitos de faixas salariais, projetos de equipamento e métodos de trabalho. Quase todas as atividades dos recursos humanos baseiam-se em informações proporcionadas pela análise de cargos.

2.3 Processos de Manutenção de Pessoas

O subsistema de manutenção estuda os processos que buscam a satisfação e a motivação das pessoas para maximizar as relações entre empresa e funcionários. Este subsistema inclui atividades como administração de salários, planos de benefícios, e de higiene e segurança do trabalho e os valores sindicais (CHIAVENATO, 2002).

2.3.1 Remuneração e Compensação

Chiavenato (2004) ressalta que os sistemas de recompensa devem trazer alguma vantagem ou retorno à organização, além de incentivar as pessoas a fazer contribuições a mesma. Ninguém trabalha de graça. Como parceiro da organização, cada funcionário está interessado em investir o seu trabalho, dedicação e esforço pessoal, os seus conhecimentos e habilidades, desde que receba uma retribuição adequada (CHIAVENATO, 1999).

De acordo com o pensamento de Milcovich (2006), estamos em uma época em que assuntos sobre remuneração vêm sendo bastante discutidos. Os executivos estão sendo muito

cobrados para ter uma boa produtividade, produtos com boa qualidade e um salário que compense o trabalho dos profissionais.

Para o mencionado autor, a remuneração pode ser influenciada por condições ambientais externas, organizacionais e dos próprios empregados. Os executivos precisam examinar cada um desses fatores antes de tomar suas decisões sobre remuneração.

2.3.2 Benefícios e Serviços Sociais

O autor Lacombe (2005) ressalta que as empresas que oferecem benefícios conseguem ganhar competitividade no mercado de trabalho atraindo e retendo pessoal de melhor nível.

Benefícios são certas regalias e vantagens concedidas pelas organizações, a título de pagamento adicional dos salários, à totalidade ou parte de seus funcionários. Constituem geralmente um pacote de benefícios e serviços que é parte integrante da remuneração do pessoal [...] além do seu aspecto pecuniário ou financeiro, servem para livrar os funcionários de uma série de transtornos (CHIAVENATO, 1999, p. 271).

Lacombe (2005, p. 151) lembra que “enquanto são mantidas na organização, as pessoas precisam ser agradadas e os benefícios são uteis para isso”. Já para Milkovich e Boudreau (2000, p. 440), “benefícios são os aspectos indiretos da remuneração total dos empregados. Incluem remuneração fora do trabalho, pagamento de seguro e assistência médica, serviços aos empregados e renda de aposentadoria”.

2.3.3 Higiene e Segurança do Trabalho

Para Chiavenato (2002, p. 431), “A higiene do trabalho refere-se ao conjunto de normas e procedimentos que visa à proteção da integridade física e mental do trabalhador, preservando-o de riscos de saúde inerentes às tarefas do cargo e ao ambiente físico onde são executados”.

Por tanto, compõem duas atividades intimamente relacionadas, no sentido de garantir condições pessoais e materiais de trabalho capazes de manter certo nível de saúde dos empregados

A respeito da segurança, Chiavenato (2002) elucida que a segurança do trabalho é o conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas empregadas para prevenir acidentes, instruindo as pessoas da implantação de práticas preventivas.

Complementando Lacombe (2005), destaca que a insegurança é um gravíssimo problema não só para o acidentado, mas também para a empresa, pois acidente de trabalho representa custos à organização e que se tornam elevados de acordo com a gravidade do ocorrido.

Para Carvalho e Nascimento (1997), as condições ambientais do trabalho podem afetar diretamente o comportamento do humano e sua maneira de trabalhar.

2.4 Processos de Desenvolvimentos de Pessoas

Chiavenato (1999), esclarece que o desenvolvimento de pessoas são os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal. Incluem atividades como treinamento e desenvolvimento de pessoas, abordados a seguir.

2.4.1 Treinamentos de Pessoas

Para Marras (2002, p. 145), “o treinamento produz um estado de mudança no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de cada trabalhador, uma vez que implementa ou modifica a bagagem particular de cada um.”

Na visão de Marras (2002, p. 145), o treinamento provoca uma mudança no conhecimento e responsabilidade do trabalhador, faz também com que ele cresça juntamente com a organização, ou seja, é utilizado para maximizar o desempenho dos colaboradores e a empresa.

Lacombe (2005) define treinamento como qualquer atividade que contribua para tornar uma pessoa apta a exercer sua função ou atividade, aumentando sua capacidade ou preparando-a para exercer novas funções ou atividades.

Gil (1994), ressalta que para fazer um treinamento deve ser analisada a sua real necessidade, verificando as várias características da organização.

2.4.2 Desenvolvimento Organizacional

De acordo com Marras (2009, p. 299), “o desenvolvimento organizacional diz respeito às responsabilidades de planejar e acompanhar o crescimento organizacional, no seu todo, ao longo do tempo, garantido que os objetivos estrategicamente traçados se mantenham no rumo”.

Marras (2009), ainda complementa, que o desenvolvimento organizacional é um processo estratégico de mudança planejada de longo prazo, que objetiva alavancar a organização a estágios cada vez mais avançados, ao mesmo tempo em que integra metas individuais, grupais e empresariais.

Sob a ótica de Silva (2002, p. 400), “desenvolvimento organizacional é um processo que planeja todas as mudanças que irão acontecer em uma organização”.

Para French e Bell (2003), desenvolvimento organizacional é o esforço de longo prazo, apoiado pela alta direção, no sentido de melhorar os processos de resolução de problemas organizacionais.

2.5 Processos de Monitoramento de Pessoas

Segundo Chiavenato (2002), esse processo envolve sistemas de informação e auditoria de recursos humanos. Vale ressaltar que, Chiavenato (2008) ainda informa que o processo de monitorar as pessoas não tem como objetivo a fiscalização dos cumprimentos das regras, mas sim, o desenvolvimento do autocontrole em relação às metas e resultados a serem alcançados. Este processo está diretamente relacionado com a maneira pela qual os objetivos devem ser alcançados através da atividade das pessoas que compõem a organização. Incluem atividades como controle de frequência e produtividade e avaliação de desempenho.

2.5.1 Controle de Frequência e Produtividade

Tachizawa (2001, p. 219) defende que “nenhuma organização consegue manter um bom nível de produtividade sem nenhuma equipe de profissionais bem preparados”. Em outras palavras, o colaborador é a mente da empresa que, por sua vez, é apenas um corpo que reflete o comportamento apresentado pelas pessoas que nela atuam.

Chiavenato (2002) explica que o controle é a ação que ajusta as operações aos padrões predeterminados e sua base de ação é o feedback, visando assegurar se tudo ocorre conforme o planejamento adotado e os objetivos preestabelecidos, apontando erros e falhas para retificá-los e evitar sua reincidência.

Chiavenato (2002), ainda afirma que o controle envolve um processo composto por quatro etapas: estabelecimento de padrões desejados, observação do desempenho, comparação do desempenho com os padrões e a ação corretiva para eliminar e corrigir desvios.

Segundo Kotler (1998), o controle exerce papel fundamental na empresa, apoiado em ferramentas que permitam integrar várias atividades dentro de uma organização.

2.5.2 Avaliação de desempenho

Segundo Marras (2009, p. 173), a avaliação de desempenho é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos.

“A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento” (CHIAVENATO, 1999, p. 189).

Segundo Pontes (2010), avaliação de desempenho é uma metodologia que visa, continuamente, a estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigir rumos, quando necessário e avaliar os resultados conseguidos. De acordo Dessler (2003), a avaliação de desempenho pode ser definida como a avaliação da relação entre desempenho atual ou passada de um funcionário e seus padrões de desempenho.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 Tipo da Pesquisa

Com o objetivo de demonstrar a importância dos processos básicos da gestão de pessoas para manter uma organização funcionando da maneira correta, foi realizada uma pesquisa exploratória com aplicação de um questionário, numa empresa do ramo alimentício no município de Araguaína.

3.2 Método da Pesquisa

A pesquisa foi baseada no levantamento de dados qualitativos onde irá perceber a compreensão de um determinado comportamento nas organizações empresariais. Segundo Minayo (1995), a pesquisa qualitativa responde à questão muito particulares. Preocupa-se, com as ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos a operacionalização de variáveis.

3.3 Local da Pesquisa

A pesquisa foi realizada em uma empresa do ramo alimentício no município de Araguaína. A empresa X é uma rede brasileira de supermercados atacado-varejista que foi

fundada em 1962, na cidade de Maringá-SP, sendo uma das maiores redes atacadista do Brasil tem uma rede com 135 lojas de autosserviço e 22 atacados de distribuições.

3.4 Análise e Tratamento dos Dados Coletados

A pesquisa foi realizada utilizando como instrumento de coleta de dados um questionário com perguntas abertas. Segundo Gil (1999, p. 1), questionário pode ser definido como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.

Em relação à técnica de tratamento dos dados, será utilizada a análise de conteúdo. Para Bardin (2009), a análise de conteúdo, enquanto método, torna-se um conjunto de técnicas de análise de comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nessa seção apresenta análise dos dados coletados com a finalidade de alcançar os objetivos propostos. Em outras palavras, os dados aqui expostos visam apresentar as atividades dos processos básicos da gestão de pessoas na empresa X da cidade de Araguaína.

Vale destacar que esta empresa não permitiu apresentar sua identificação no trabalho. Por isso, doravante será empregado termo empresa X. Esta empresa conta com uma força de trabalho de aproximadamente 200 pessoas, revezando em três turnos de trabalho diários.

Em relação à realização de pesquisa de mercado na região para identificar se existem pessoas qualificadas para trabalhar na organização, pôde-se verificar que a empresa pesquisada não faz essa atividade, provavelmente por causa da pouca especificidade da mão de obra exigida nas suas atividades diárias e devido também a abundância de pessoas a procura de emprego.

No que diz respeito à contratação de pessoas, vale mencionar que a empresa pesquisada realiza o recrutamento misto, haja vista que a força de trabalho é contratada externamente e, quando há oportunidades de progressão, a empresa também possibilita essa contratação internamente com colaboradores existentes na própria empresa. Cabe ressaltar que esta estratégia utilizada pela empresa está de acordo com o que destaca Chiavenato (2002), ao afirmar que uma organização pode utilizar-se de três tipos de recrutamento: externo, interno e misto.

Quanto as formas de divulgação da existência de vagas, vale ressaltar que a empresa pesquisada utiliza como meios a internet e também através do SINE. Percebe-se que a maioria das empresas atualmente também utilizam esses mesmos meios de divulgação, já que eles são considerados como mais eficazes. Lembrando que, de acordo com Chiavenato (2009) e Rocha (1997), as técnicas de recrutamento são os métodos através dos quais a organização aborda e divulga a existência de uma oportunidade de trabalho junto às fontes mais adequadas de recursos humanos que proporcionem candidatos para o processo seletivo. Portanto, existem outros meios que a empresa pesquisada poderia utilizar como anúncios em classificados de jornal, cartazes em pontos estratégicos, programas de trainees, indicação de candidatos pelos funcionários da empresa etc.

No que diz respeito a frequência com que a empresa X faz sua divulgação da existência de vagas, pode-se verificar que a mesma faz a divulgação aproximadamente três vezes por ano, acontece sempre que houver a necessidade de novos funcionários dentro da empresa, por isso a divulgação pode variar, não sendo algo padrão.

Dentre várias formas de seleção de funcionários que as organizações podem utilizar como, por exemplo, aplicação de teste, entrevista, dinâmica de grupo, experiências anteriores ou outros. Segundo Chiavenato (2002), pode-se afirmar que de acordo com a pesquisa a empresa X utiliza como meio a dinâmica de grupo, sendo utilizada como uma base de analisar as competências e habilidades dos candidatos que almejam a determinada vaga.

Em relação as atividades de integração (socialização) entre os colaboradores, percebe-se que a organização na qual a pesquisa foi realizada não utiliza desse meio dentre os seus processos básicos, isso pode se dá por motivos particulares da organização.

No que diz respeito a realização de atividades de descrição de cargos, onde as atividades a serem desenvolvidas são definidas, exigindo as características intelectuais para o desempenho do cargo, pode-se perceber que dentro da empresa X essa atividade é realizada. Para Oliveira (2007), a descrição e análise de cargos são formas de ajudar na contratação do empregado dentro do perfil desejado, atendendo às necessidades das atividades que o empregador deseja. As descrições e especificações de cargos fornecem o alicerce firme para a avaliação dos cargos, da qual resultará a fixação de salários internamente coerentes (PONTES, 2010).

Em relação as várias formas de remuneração existentes, pode-se verificar que a empresa na qual a pesquisa foi realizada não proporciona o salário simples como forma de pagamento dos seus colaboradores, haja vista oferecer recompensas não financeiras, como alguns benefícios sociais descritos a seguir.

Dentre vários benefícios e serviços sociais que uma organização deve fornecer aos seus colaboradores, pode-se afirmar que a empresa X oferece aos seus funcionários assistência médica e odontológica, vale transporte e vale alimentação. Vale ressaltar que, segundo Lacombe (2005), as empresas que oferecem benefícios conseguem ganhar a competitividade no mercado de trabalho atraindo e retendo o pessoal de melhor nível.

No que diz respeito aos instrumentos utilizados para a motivação dos seus funcionários, pode-se afirmar que a empresa faz a distribuição de brindes para funcionários que atingem metas, ou em algumas vezes fazem pequenas comemorações para eles.

Em relação as condições físicas e ambientais da empresa para o bom desempenho dos funcionários, a empresa mantém um ambiente favorável e com condições adequadas para que o funcionário tenha higiene e segurança no trabalho. Importante observar que, segundo Chiavenato (2002), a higiene do trabalho refere-se ao conjunto de normas e procedimentos que visam a proteção da integridade física e mental do trabalhador, aspectos normativos que puderam ser observados na empresa estudada. A segurança do trabalho é o conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas utilizadas para prevenir acidentes, sejam eliminadas condições inseguras do ambiente, seja instruindo ou convencendo as pessoas da utilização de práticas preventivas. Ele é indispensável ao desempenho satisfatório do trabalho (CHIAVENATO, 2004). De acordo com a pesquisa realizada, pode-se destacar que a empresa estudada realiza este aspecto.

A organização pesquisada afirma que mantém um relacionamento de bom nível com os sindicatos e instituições representantes, pode-se que a mesma possua uma relação de parceria com os mesmos.

Na contratação de menores aprendizes, pode-se afirmar que a empresa faz a contratação de menores, as mesmas são feitas uma vez por ano e ao todo são contratados de seis a dez aprendizes, pode ser que essa frequência de contratação varie dependendo da necessidade da empresa, vale ressaltar que a contratação de menores aprendizes é exigida por lei, todas organizações devem fazer.

No que diz respeito aos programas de formação (preparação) e reciclagem da força de trabalho para o bom desempenho do cargo, pode-se afirmar que a empresa está sempre capacitando seus funcionários e o oferecendo treinamento para que os mesmos desempenhem suas funções com excelência. Vale mencionar que, para Marras (2002), o treinamento produz um estado de mudança no conjunto de conhecimento, habilidade e atitudes de cada trabalhador.

Quanto aos desafios que a empresa tem em capacitar, melhorar, desenvolver seus funcionários, a empresa X afirma que não enfrentam grandes desafios para a capacitação da sua mão-de-obra, já que a mesma é feita por profissionais especializados que vem outra região.

E na realização da avaliação de desempenho de colaboradores, pode-se perceber a empresa não realiza essas avaliações de qualidade, desempenho, frequência e de produtividade, pode ser que não utilizam pelo fato de não verem a necessidade da realização de tal atividade.

Perguntada sobre os problemas encontrados para operar na cidade e que dificultam a atuação da empresa na região, a mesma afirmou que não ver grandes dificuldades, segundo os mesmos sua empresa tem um bom desempenho e que a cidade que atuam é bem favorável para que isso ocorra.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista a importância da gestão de pessoas para a competitividade, sobrevivência e perenidade das organizações no mercado, este trabalho teve como objetivo identificar e analisar as atividades dos processos básicos da gestão de pessoas que são realizadas em uma empresa do ramo alimentício atacado-varejista da cidade de Araguaína.

Os resultados mostram que, em relação ao processo de provisão de pessoas, pode-se dizer que das três atividades existentes dentro desse processo, duas delas a empresa realiza, a saber recrutamento e seleção, pesquisa de mercado ela não realiza porque não há necessidade da mesma por causa da pouca especificidade da mão de obra exigida nas suas atividades diárias.

Quanto ao processo de aplicação de pessoas, pode-se dizer que das duas atividades colocadas para fim de pesquisa, somente uma é realizada que é a descrição de cargos, a integração de pessoas a organização não realiza.

No que diz respeito ao processo de manutenção de pessoas, pode-se afirmar que das três atividades básicas pertencentes a esse processo, as três são realizadas pela empresa, a saber remuneração e compensação, benefícios e serviços sócios, higiene e segurança no trabalho.

No processo de desenvolvimento de pessoas, pode-se afirmar que de duas atividades básicas existentes nesse processo, as duas são realizadas pela empresa, sendo elas treinamento e desenvolvimento de pessoas.

E, o processo de monitoração de pessoas, das duas atividades pertencentes a esse processo, nenhuma das duas é utilizada pela empresa, sendo controle de frequência e produtividade, avaliação de desempenho.

Como limitações desta pesquisa, pode-se destacar as seguintes: o fato de ter sido aplicado o instrumento de coleta de dados em apenas uma empresa, o que torna difícil generalizar os resultados encontrados do estudo para outras empresas do setor; a dificuldade de disponibilização de tempo por parte da empresa para atender o pesquisador.

As limitações desta pesquisa, dão margem para sugerir que pesquisas futuras abordem a temática em mais de uma organização do mesmo setor, por meio de estudos de casos múltiplos, o que pode possibilitar tecer conclusões generalizadas para todas as empresas.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David, A; KUMAR, V; DAY, George S. **Pesquisa de Marketing**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- CARVALHO, A. V; NASCIMENTO, L. N. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Atlas, 1999.
- _____. **Recursos humanos**. Ed. Compacta, 7 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- _____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2004.
- _____. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 7 ed., Barueri, SP.: Manole, 2009.
- FIDELIS, José Gilson; BANOVA, Regina Márcia. **Gestão de Recursos Humanos: Tradicional e Estratégica**. 2. Ed. São Paulo: Érica, 2007.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. 10 ed. São Paulo: Prentice hall, 2000.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. ARELLANO, E.B. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**. 12 ed. São Paulo: futura, 2007.
- MILKOVICH, G. T; BOUDREAU, J.W. **Administração de Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MINAYO, M. C. S. **Ciência Técnica e Arte: o desafio da pesquisa social**. Suely Ferreira Deslandes, Otávio Cruz Neto, Romeu Gomes e Maria de Souza Minayo(org.). Petrópoles, Vozes, Rio de Janeiro, 1995.
- OLIVEIRA, Aristeu. **Manual de descrição de cargos e salários**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho:** métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes. 11. Ed. São Paulo: LTR, 2010.

ROCHA, J. A.O., **Gestão de Recursos Humanos.** Lisboa: Editorial Presença. 1997.